



# ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO CONDUZIDA: um estudo em Redes de Franquias Brasileiras

## 1- Helder de Souza Aguiar\*

Doutorando em Administração pela Universidade de São Paulo (USP-SP), Brasil.  
Mestre em Administração pela Fundação Educacional Inaciana Padre Saboia de Medeiros (FEI-SP), Brasil.  
helder\_aguiar@uol.com.br  
<http://lattes.cnpq.br/0171543550093971>

## 2- Flavia L. Consoni

Doutora em Política Científica e Tecnológica pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).  
Professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Política Científica e Tecnológica do Instituto de Geociências da Unicamp (DPCT- UNICAMP), Brasil.  
flavia@ige.unicamp.br  
<http://lattes.cnpq.br/3178864999293864>

## 3- Roberto Carlos Bernardes

Doutor em Sociologia pela Universidade de São Paulo (USP-SP), Brasil.  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Educacional Inaciana Padre Saboia de Medeiros (FEI-SP) e Professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP), Brasil.  
bernardes@fei.edu.br  
<http://lattes.cnpq.br/8441249529400604>

Diego Maganhotto Coraiola – Editor Geral

Editor responsável pela submissão:  
Edson Ronaldo Guarido Filho.

Artigo analisado via processo de revisão duplo cego (*Double-blind*).  
Recebido em: 28/06/2013  
Aprovado em: 02/02/2014  
Última Alteração: 02/02/2014

\* Rua Saturno 113 Ap. 51. Aclimação, São Paulo – SP, Brasil. CEP: 01531-030.

## **ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO CONDUZIDA: UM ESTUDO COM REDES DE FRANQUIAS BRASILEIRAS<sup>1</sup>**

### **Resumo**

Este artigo analisa as razões que motivam franquias brasileiras a instalarem unidades fora do Brasil. Com base em entrevistas presenciais conduzidas em 2012 com 21 redes de franquias brasileiras (de um total de 88 redes internacionalizadas) observou-se a forte presença de agentes exteriores à organização impulsionando esta iniciativa. Para parte significativa das franquias brasileiras, sair do Brasil e implementar unidades no exterior segue um movimento que não é nem reativo nem proativo. O que se observa é uma internacionalização do tipo “conduzida”, isto é, mesmo quando as empresas apresentam um alto grau de empreendedorismo, não são os gestores das empresas que iniciam a internacionalização, mas sim agentes externos à elas.

### **Palavras-Chave**

Internacionalização de franquias; Motivação; Aprendizagem; Internacionalização conduzida.

## **CONDUCTED INTERNATIONALIZATION STRATEGY: A STUDY IN BRAZILIAN FRANCHISING NETWORKS**

### **Abstract**

The paper investigates the main factors that motivate the internationalization of Brazilian franchising operations overseas. Based on face-to-face interviews in 2012 with 21 Brazilian franchising networks (in a total of 88 internationalized network) we have observed strong presence of foreigner behind the strategy to internationalization. Such strategy can be described neither proactive nor reactive; the internationalization of Brazilian franchising network is merely “conducted”. Conducted internationalization means that even though the franchising is very dynamic and proactivity, the decision to have international operations isn’t motivated by internal Brazilian staff of the companies.

### **Keywords**

Internationalization of franchise; Motivation for internationalization; Learning; Conducted internationalization.

## 1 Introdução

A partir da década de 1980 o sistema de franchising no Brasil tomou corpo e, aproveitando-se do crescimento acelerado dos shoppings centers, passou a ser um grande impulsionador de novas PMEs [Pequenas e médias empresas] principalmente no segmento de varejo (Dahab, 1996). De forma a articular os interesses desta nova classe setorial, em 1987 foi fundada a ABF [Associação Brasileira de Franchising], tornando essa década como uma das mais importantes para esse segmento, tanto em relação ao crescimento acelerado quanto pelo início de uma organização do setor (Ribeiro, Galhardo, Marchi & Imperatore, 2011).

Em 2011, segundo dados da ABF (2012), o setor de *franchising* faturou 88,85 bilhões de reais no Brasil, com um total de 2.031 redes com 93.098 unidades que são responsáveis pela geração de 837.882 empregos diretos. Quase 0,5% da população brasileira trabalha diretamente com o sistema de *franchising* e estima-se que indiretamente o sistema gere mais 2,5 milhões de empregos.

A expansão do segmento de *franchising* brasileiro não se limitou apenas ao mercado nacional. Nos últimos anos o setor começa a empreender, ainda que de forma gradual e experimental, um conjunto de iniciativas para a internacionalização de suas operações comerciais. Esta nova fase é caracterizada por um duplo fluxo de ações empresariais, onde não somente os investimentos estrangeiros procuram ingressar no mercado de consumo nacional, mas também empresas brasileiras passam a buscar novos mercados e acesso à *expertise* de operação em ambientes internacionais. A evolução e a diversificação das franquias brasileiras presentes no exterior foi digna de destaque. No período de apenas treze anos, ou seja, entre 2000-2012, o crescimento foi de 486%. Este movimento em relação ao número de redes instaladas em outros países representou um salto de 15 para 88 redes (ABF, 2012). Tal crescimento é ainda mais notável se considerarmos que a internacionalização é um fenômeno bastante recente no cenário brasileiro (Hilal & Hemais, 2003). Apenas a partir dos anos 2000 empresas brasileiras começaram a intensificar suas estratégias de instalação de unidades produtivas no exterior. Exemplos de *global players* nacionais como Embraer, Gerdau, Sabó, Vale, CSN, JBS-Friboi, são algumas das evidências de que as estratégias de internacionalização de empresas começam a se aproximar de um fenômeno em expansão, organizado e estruturado (Oliveira, 2010).

Entretanto, o envolvimento com o mercado internacional, levando-se em conta o potencial do país, ainda pode estar longe de atingir o seu ápice. O Brasil, embora se apresente como a sexta economia mundial, respondeu em 2011 por menos de 1,5% do comércio internacional, segundo dados do Banco Mundial (2011), performance esta que o distancia do grupo dos 20 maiores *players* mundiais, quando confrontados com os índices da Organização Mundial do Comércio [OMC] (2011). Outro elemento relevante é o perfil da composição das exportações brasileiras, predominantemente focadas em produtos básicos e de baixo conteúdo tecnológico (47,8% do total) e que representaram apenas 10,5% do PIB [Produto Interno Bruto] nacional em 2011 segundo o Ministério da Indústria e Comércio [MDIC] (2011).

Estas evidências demonstram que o processo de internacionalização de empresas brasileiras tem se expandido, assim como passou a atrair o interesse da comunidade de pesquisadores locais cujos objetivos buscam compreender as estratégias, as suas etapas, os fatores determinantes e a dinâmica deste movimento (Silva, Rocha & Carneiro, 2009; Willianson, Fleury & Fleury, 2013). Entretanto o interesse pelo campo de pesquisa sobre o tema é bem mais recente (Rocha, Rocha, Borini, spers, kahauja & camargo, 2012; Maciel, Rocha & Silva, 2013; Herdy, Rocha & Mello, 2013). Melo e Andreassi (2010), com base em uma pesquisa bibliométrica com abrangência nacional e internacional sobre franquias, identificaram poucos estudos ante a grande representatividade do setor; segundo observação dos autores, o negócio de franquias é ainda um campo de pesquisa vasto para a exploração dos pesquisadores brasileiros. Como ilustração, uma pergunta que ainda não se mostra satisfatoriamente respondida pela literatura é acerca das razões que motivam as franquias a instalarem unidades fora do Brasil. Há, entretanto, alguns estudos que dialogaram com este tema, mas sem que tenham aprofundado as análises. É o caso, por exemplo, do estudo conduzido por Marques, Merlo e Lucchesi (2005), que tentou entender quais as motivações para a internacionalização, porém com base em um estudo de caso único, fato este que compromete qualquer tentativa de generalização dos resultados. Khauaja (2009) também avança neste tema, porém o propósito consistiu em estudar a gestão de marcas. Como resultado, a questão sobre o porquê as franquias saem do Brasil haja vista a a franca expansão do mercado interno, ainda não obteve uma resposta consistente.

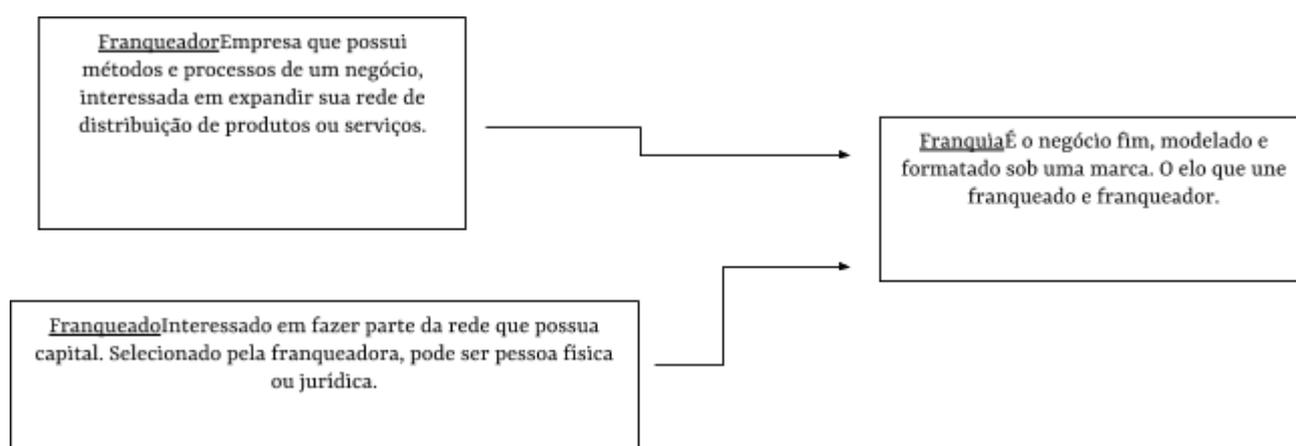
Com a proposta de ampliar a reflexão sobre este tema, o objetivo deste artigo consiste em investigar quais os principais motivos que levam as franquias brasileiras a se internacionalizarem. Para buscar respostas a tais questões, foi realizado no ano de 2012 entrevistas presenciais com 21 redes de franquias brasileiras, todas com operações no exterior, do que se constatou que a internacionalização nem sempre é vista como uma estratégia para estas empresas. Isto indica que a internacionalização, embora esteja ocorrendo, não se traduz como um plano de expansão para as empresas de franquias, seja pelo fato do mercado doméstico ainda não estar totalmente desenvolvido, seja por falta de visão de que o mercado internacional pode vir a ser uma oportunidade de novos negócios e de aprendizado.

Com a proposta de melhor explorar estes resultados, o artigo encontra-se organizado em torno de quatro seções, além desta Introdução. A seção seguinte traz uma revisão de literatura sobre o tema franquias, com ênfase nas teorias de

internacionalização. Em seguida, são percorridos os aspectos metodológicos que envolveram a coleta de dados em campo, seguido de uma seção de resultados. Por fim, nas considerações finais são apresentadas as principais reflexões sobre tendências, perspectivas e motivações para a internacionalização de redes de franquias brasileiras.

## 2 Internacionalização e Franquias: um Movimento em Expansão

Por definição, o *franchising* é um negócio previamente formatado e testado (Dahab, 1996; Stanworth & Dandridge, 1994; Stanworth, Stanworth, Watson, Purdy & Heales, 2004). Para Stanworth e Dandridge (1994), *franchising* é um negócio que essencialmente consiste de uma organização ou empresa conhecida como a franqueadora, com um pacote de negócio testado em mercado, centrado em um produto ou serviço. É uma estratégia de cooperação em nível corporativo onde a franqueadora, por intermédio de um relacionamento contratual (Hitt, Ireland, & Hoskison, 2008), se relaciona com outras empresas, conhecidas como franqueados, frequentemente pequenas, autofinanciadas e autogeridas, as quais passam a operar sob a marca do franqueador para produzir e/ou comercializar bens e serviços de acordo com formato especificado pelo franqueador. A figura 1 ilustra a relação entre a tríade que compõe o *franchising*: a franquia, o franqueador e o franqueado.



**Figura 1 - Principais agentes no processo de franquias**

Fonte: Elaboração própria

Para assegurar uma vida útil a qual possibilite retorno sobre o investimento, uma competência básica é a capacidade de recrutar um parceiro certo e compatível com seu negócio por parte da rede de franchising (Hoy & Shane, 1998). Para os franqueados, cabe operar segundo as normas do franqueador para assegurar que toda a cadeia de franquias tenha um mesmo padrão (Combs, Michael & Castrogiovanni, 2004).

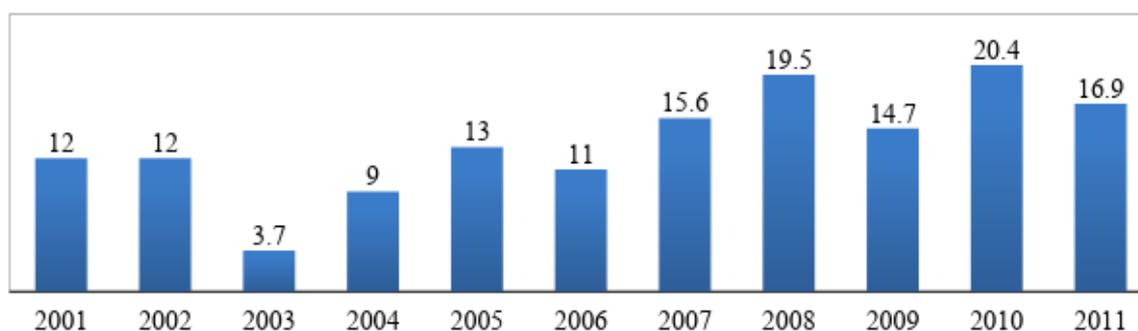
No sistema de franquia, o capital empregado é do franqueado e não do franqueador. Esse fato diferencia a estratégia de crescimento das empresas que no caso de instalarem novas filiais, centros de distribuição ou escritórios de serviço, necessitariam de recursos financeiros e/ou de pessoal o que não são necessários no sistema de *franchising*. Em contrapartida, a empresa franqueada abre mão de uma parte do lucro e o franqueado, por sua vez, passa a fornecer um serviço ao franqueado mediante uma remuneração (Combs e Ketchen, 1999).

Essa atitude estratégica pode ser explicada pela Teoria da Escassez de Recursos, nome proposto por Carney e Gedajlovic (1991), originalmente elaborada por Oxenfeldt e Kelly (1969). Trata-se de uma teoria que busca explicar a existência do sistema de franchising e, portanto, se mostra bastante norteadora dos estudos conduzidos neste campo. Na perspectiva desta abordagem, franquiar permite acessar recursos de ordem financeira e gerencial, fato este que possibilita obter expansão acelerada (Oxenfeldt & Kelly, 1969).

Outra teoria relevante que norteia os estudos sobre franquias e suas dinâmica é a Teoria da Agência, elaborada por Jensen e Meckling (1976). O franqueado no sistema de franquia pode ser considerado um sócio. Sua figura se assemelha a de um gerente, mas não se deve esquecer que ele é um empreendedor que recorre à alternativa do *franchising* para contar com uma marca estabelecida, com *know-how*, e com facilidades de financiamento (Combs, Ketchen, Shook & Short, 2011). A Teoria da Agência ajuda a entender o porquê de as empresas buscarem um parceiro/proprietário. Esse elemento que controla o negócio, o qual por sua vez é simultaneamente também de sua propriedade, terá uma *performance* muito superior e um custo mais baixo em relação a um funcionário (Combs, Michael & Castrogiovanni, 2004).

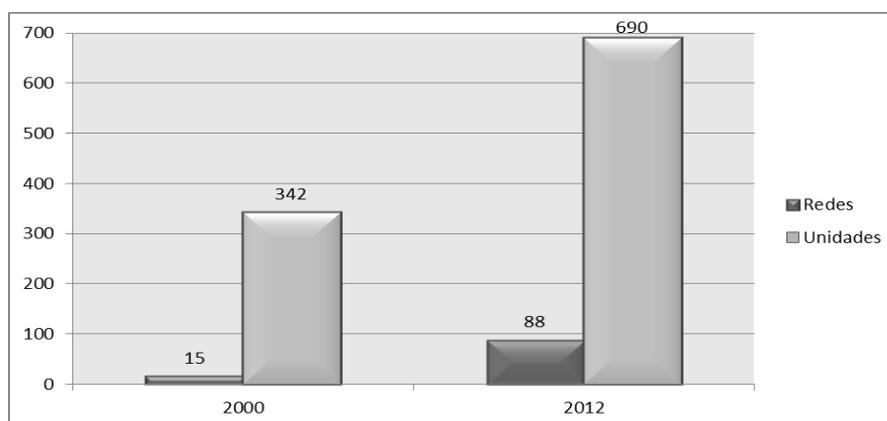
O sistema de franquias traz uma situação mais favorável pois o franqueador, ao transmitir todo o seu *know-how* neste negócio, antecipa algumas das barreiras que serão encontradas. Os franqueados passam a ter uma imagem diferenciada deles mesmos quando começam a fazer parte de um modelo de negócio já estabelecido (Sardy & Alon, 2007); é como ter uma parte de um grande negócio.

Esses fatores são sem dúvida determinantes para o crescimento do *franchising* não só no Brasil, mas em todo o mundo. As franquias desde os anos oitenta crescem com uma velocidade impressionante nos países emergentes (Welch, Alon & Falbe, 2006). Em especial no Brasil, o crescimento do segmento de franquias é diferenciado. Nos últimos 10 anos o setor de *franchising* no Brasil tem evoluído de maneira substancial. De 2005 a 2011 o crescimento sempre foi na casa de dois dígitos percentuais sendo que em 2010 alcançou a incrível marca de 20,4% de crescimento em relação a 2009. Este movimento está ilustrado na figura 2, a partir do movimento que ocorre no período entre 2001 a 2011.



**Figura 2 - Evolução do crescimento percentual do setor de franquias no Brasil (2001 a 2011)**

Fonte: Elaborado a partir de dados da ABF (2012).



**Figura 3 - Redes de franquias brasileiras internacionalizadas e unidades franqueadas (2000 a 2012)**

Fonte: Adaptado ABF (2012).

As franquias brasileiras, apesar de todo o crescimento no mercado nacional, também buscaram a internacionalização instalando unidades no exterior. De acordo com a base de dados da ABF, em 2000 eram 15 redes atuando no exterior com um total de 342 unidades. Pouco mais de uma década depois, em 2012, já eram 88 o número de franqueadores no exterior com 690 unidades presentes em 49 países, conforme a Figura 3. Em outros termos, a evolução e a diversificação das franquias brasileiras presentes no exterior foram impressionantes, representando crescimento de 486% em relação ao número de redes no intervalo de apenas 13 anos.

A partir das franquias, marcas nacionais começam a exportar conceitos, produtos e serviços para diversas localidades. Há desde empresas de *fast-food*, a clínicas de estética e escolas de idiomas, abarcando inclusive a indústria de *software* nacional. Não é só a diversidade de setores que impressiona na internacionalização; os destinos também são os mais variados possíveis. Os

franqueadores brasileiros estão presentes em todos os continentes, em países com costumes culturais diversos e também línguas diferentes (Herdy, Rocha & Mello, 2013).

De uma maneira ampla podemos considerar internacionalização como o processo pelo qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional (fronteiras nacionais) de origem e passa a explorar mercados estrangeiros (Hitt, Ireland, & Hoskison, 1999).

A literatura específica divide as estratégias de internacionalização em basicamente duas correntes teóricas: as econômicas e as comportamentais.

Do lado das teorias econômicas destaca-se o paradigma eclético ou paradigma OLI (Dunning, 1988, 2001). No âmbito deste debate, as empresas precisam ter vantagens de propriedade (*O - ownership*) que as tornem competitiva nos mercados internacionais; vantagens de localização (*L - location*), ou seja, vantagens locais que atraíam a empresa para que lá se instalem; e internalização (*I- internalization*) que implica escolhas sobre produzir nesses países, exportar ou licenciar a produção para a empresa local.

No arcabouço desta teoria, a internacionalização tem forte viés econômico, com busca por escala e custo que leve a firma a ter uma vantagem competitiva.

A corrente comportamental destaca o modelo de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) o qual se apoia em três pressupostos:

- i. a falta de conhecimento como maior obstáculo à internacionalização;
- ii. o conhecimento adquirido através da experiência em outros mercados;
- iii. a forma de entrada em um mercado externo como fruto do acúmulo deste conhecimento, utilizando-se gradualmente das formas que apresentam menor risco para as de maior comprometimento e investimento.

O modelo da escola de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) destaca valores não econômicos, minimizando a questão financeira quando da decisão de uma organização investir no exterior. A falta de conhecimento é vista como o maior obstáculo à internacionalização. Da mesma forma que a entrada em um novo mercado é consequência do acúmulo de conhecimento.

Ao decidir ramificar seu ambiente de negócios para outras localidades, especialmente fora de seu país de origem, supõe-se que uma série de ajustes de seus produtos ou serviços sejam necessários para gerar maior competitividade em sua nova localidade, não obstante as empresas tendam a enfrentar diversos obstáculos culturais. Quando uma organização submete-se a um novo mercado, acaba submetendo juntamente sua dinâmica organizacional aos valores da região onde pretende firmar-se (Melo & Andreassi, 2012). “Particularmente no que diz respeito às redes de franquias, o processo de internacionalização possui especificidades, não devendo ser considerado plenamente o modelo tradicional relativo às grandes corporações” (Melo, 2012, p. 63).

As franquias, especificamente os franqueadores que na sua grande maioria estão classificados como PMEs, geralmente são negócios que possuem limitações de recursos, tanto gerenciais, como informacionais e financeiros. Sendo assim, o elemento de diferenciação para estas empresas reside no caráter empreendedor de seus executivos, pois propicia frequentemente a identificação de novas oportunidades de negócios, como é o caso dos mercados internacionais (Melo, 2012).

Estudos focados na internacionalização de franquias brasileiras (Marques, Merlo, & Lucchesi, 2005; Marques, Merlo, & Nagano, 2013; Khauaja, 2009; Melo, Andreassi, & Oliveira, 2012; Rocha, Borini, & Spers, 2010; Rocha *et. al.*, 2012; Maciel, Rocha & Silva, 2013) buscaram verificar as estratégias utilizadas pelas firmas quando buscam um novo mercado que não o seu de origem.

Nestas análises, um dos pontos de consenso entre os autores indica que as empresas do setor de *franchising* têm buscado a consolidação em mercados estrangeiros motivadas, não somente por ganhos de escala e custos, mas também por novos padrões de aprendizagem decorrentes do conhecimento da operação em mercados internacionais e agregação de valor e melhor reputação da marca para sua rede de franquia.

Apesar de vários estudos terem como foco de suas análises o processo de internacionalização de franquias brasileiras, ainda persistem lacunas em aspectos-chaves como Quinn e Alexander (2002) apontaram, qual seja: qual a motivação, ou as principais motivações, que impulsionam o processo de internacionalização de franquias brasileiras?

Nesta perspectiva, deve-se considerar as diversas estratégias que orientam os processos de internacionalização de franquias, que segundo Quinn (1998) podem ser motivadas por um comportamento reativo ou proativo. A internacionalização reativa é aquela impulsionada por limitações do mercado interno, sendo reduzidas as oportunidades de crescimento domésticas. Por sua vez, a internacionalização pró-ativa decorre da busca por mercados internacionais antes mesmo que o mercado nacional se defronte com limitações.

Alguns estudos conduzidos no Brasil (Marques, Merlo, & Lucchesi, 2005, Khauaja, 2009) têm tentado suprir essas lacunas, mas sem tratar o assunto com profundidade. Estes textos trazem importantes argumentações sobre a visão do empresário brasileiro (o franqueador nos estudos em questão), onde se pode notar que a internacionalização é sempre fruto da figura de um interessado externo à organização.

Analisando este fenômeno, arriscamos dizer que no caso brasileiro não temos nem uma internacionalização reativa nem proativa segundo definição de Quinn (1988). O que temos no Brasil em relação às franquias seria uma internacionalização conduzida. Isto é, mesmo quando as empresas apresentam um alto grau de empreendedorismo, o que é corrente em empresas franqueadoras, não são os gestores que iniciam o *start up* desta idéia da internacionalização.

Esta percepção encontra respaldo em vários autores. Mendelsohn (1994), por exemplo, apresenta um fator que pode ser específico e muito comum ao setor de franquias quando afirma que a pressão de investidores internacionais, interessados em introduzir franquias em seus países, também exerce influência sobre a decisão de internacionalização.

Em meados da década de 2000, Marques, Merlo e Lucchesi (2005), a partir de um estudo de caso com uma franqueadora que opera uma rede de restaurantes de comida chinesa, também relataram que o motivo inicial da rede se lançar no mercado internacional foi devido à procura de terceiro fora da rede, o que despertou a empresa para a internacionalização.

Importantes reflexões sobre o tema e achados foram feitos por Khauaja (2009), corroborando com o estudo de Marques, Merlo e Lucchesi (2005). Em sua pesquisa, a autora identificou como forte fator para a internacionalização, oportunidades inesperadas, que podem ser consideradas a procura de terceiros fora da empresa com intuito de internacionalizar o negócio em questão. A partir de uma pesquisa junto a 10 empresas, a autora constatou que sete haviam sido “puxadas” diretamente para o exterior por terceiros e que três tiveram forte influência desses mesmos agentes.

Embora a literatura sobre o tema seja relevante, ela ainda não é abundante e se mostra pouco conclusiva. A questão é que nenhum destes estudos mencionados tinha como alvo da investigação olhar para os motivos que impulsionam a internacionalização. A motivação foi somente permeada, mas não aprofundada, não obstante trata-se de importante fator de estratégia para as empresas brasileiras, inclusive para as que não operam no sistema de *franchising*.

### 3 Procedimentos Metodológicos

O método de pesquisa deste trabalho é qualitativo, multicasos de maneira exploratória e descritiva, com base na aplicação de entrevistas presenciais e consulta a documentos. A preocupação em estudos qualitativos exploratórios é responder a pergunta “O que está acontecendo aqui?” (Gibbs, 2009), e esta é exatamente a proposta deste artigo.

Para a escolha e definição da população do estudo, foram adotados determinados critérios, priorizando o fato de a empresa ser tanto brasileira (capital nacional) quanto ser uma franqueadora internacionalizada, conforme a Figura 4.

Para a seleção das empresas alvo da pesquisa, foi utilizado o banco de dados da ABF, que traz um conjunto de informações sobre as empresas brasileiras associadas, tais como: possuir operação no exterior; número de unidades internacionais; países de destino destas unidades.

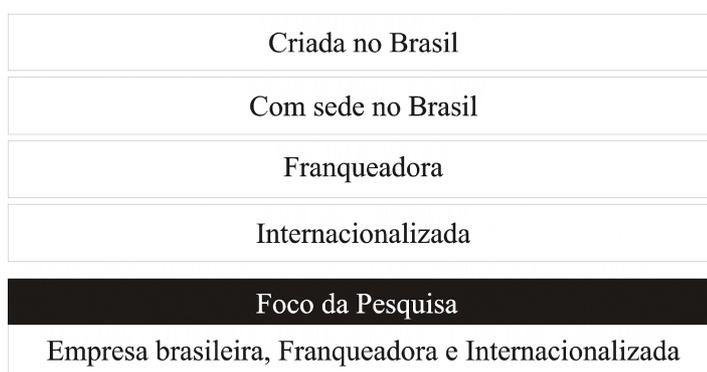


Figura 4 - Critérios para escolha da amostra

Fonte: Elaboração própria.

Em simultâneo, foi realizada uma avaliação acerca das franquias que estariam presentes na ABF Franchising Expo 2012. Trata-se da principal feira de franquias da América Latina que é realizada há 21 anos (ABF, 2012). Todos os setores atuantes do

ramo do *franchising* no país são representados nesta feira. Dentre os participantes, foram identificadas a presença de 22 franquias nacionais que possuem unidades no exterior. Deste total, 21 franquias concordaram em participar desta pesquisa. Esta amostra contemplou 24% de todas as empresas do setor de franchising que possuem atividades internacionais, ou seja, 21 empresas de um total de 88 registradas no banco de dados da ABF. Essas 21 empresas possuem 34,5% de todas as unidades no exterior, com um total de 237 unidades de um universo de 690. Ademais, trata-se de uma amostra bastante diversa em termos setoriais, tendo sido contemplados representantes de cinco setores de atividade.

**Tabela 1**  
**Representatividade da amostra no total de redes de franquias internacionalizadas**

Setor	Números da Amostra	Representatividade em relação ao total de empresas internacionalizadas <sup>1</sup>
Educação	Seis empresas	75% do Setor
Alimentação	Cinco empresas	26% do Setor
Serviços	Cinco empresas	33% do Setor
Vestuário	Três empresas	20% do Setor
Acessórios	Duas empresas	6% do Setor

Fonte: Elaboração própria

A realização das entrevistas ocorreu entre os dias 13 a 16 de junho de 2012, tendo sido entrevistados alguns dos principais executivos destas empresas franqueadoras. A tabela a seguir traz a relação das 21 empresas que foram entrevistadas, o ramo de atuação e a representatividade dentro da amostra:

**Tabela 2**  
**Empresas participantes: ramo e percentual na amostra**

Empresas	Setor	Números
Bit Company, CCAA, Fisk, Microcamp, Wizard e Yes.	Educação	Seis empresas: 28,5%
Bob's, Giraffas, Roasted Potato, Spoletto e Vivenda do Camarão	Alimentação	Cinco empresas: 23,8%
Cartório Postal, Depyl Action, Emagrecentro, Franquia Imóveis e Sapataria do Futuro	Serviços	Cinco empresas: 23,8%
Havaianas, Lílica e Puket	Vestuário	Três empresas: 14,3%
Morana e Pinkbiju	Acessórios	Duas empresas: 9,5%

Fonte: Elaboração própria.

O questionário buscou contemplar as etapas da internacionalização no primeiro país em que as empresas se instalaram e os motivos principais que orientaram a busca por este país.

Como orientação para as perguntas, utilizou-se do debate impulsionado pelo modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 2003) que argumenta que a internacionalização torna-se mais acelerada quando as empresas estão engajadas em uma rede de relacionamentos (*network*), e os estudos de Mendelsohn (1994), que supõe uma forte tendência entre as franquias e a internacionalização ligada a agentes externos, porém sem descartar que fatores econômicos também seriam relevantes para os empresários como aponta Dunning (1988). Nesta linha, Mendelsohn (1994) argumenta que a pressão de investidores internacionais, interessados em introduzir franquias em seus países, também exerce influência sobre a decisão de internacionalização.

Para completar, também foram questionados sobre outros motivos, baseados em Quinn (1998), que atrairiam as empresas para outro país, e Alexander (1995) que pontuava algumas dessas outras oportunidades.

A Figura 5 a seguir lista os principais autores e as principais motivações para a internacionalização, com base na literatura que foi a base para a construção do questionário:

<sup>1</sup> Conforme informações dispostas na Tabela 1 - Setores de atividade das franquias internacionalizadas e percentual no total.

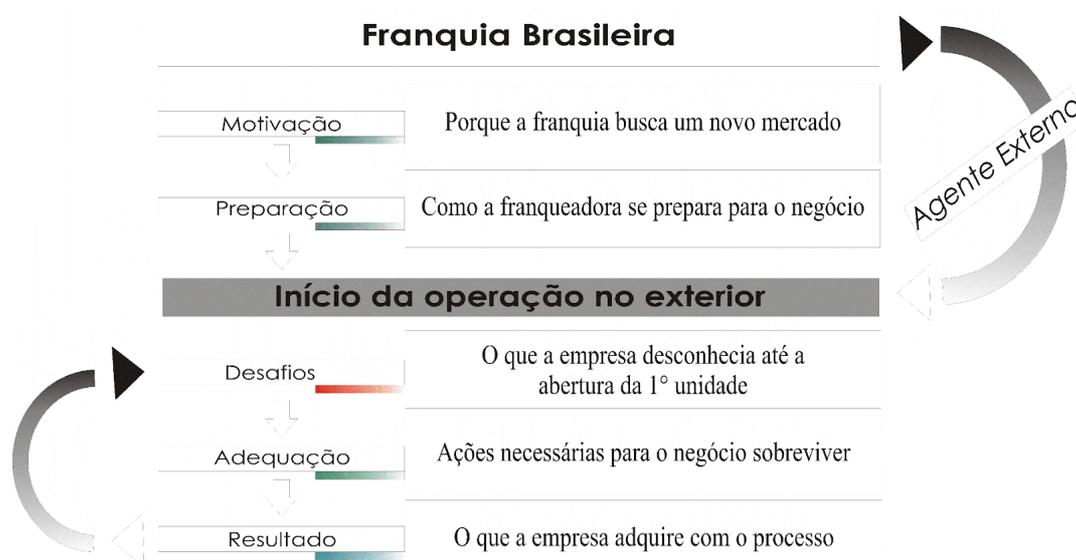
Mendelsohn (1994)	Procurado por terceiros fora da empresa
Alexander (1995)	Fatores de atração e fatores de repulsão
Quinn (1998)	Motivos pró-ativos e motivos reativos
Quinn; Alexander (2002)	Os motivos por trás da internacionalização
Johanson; Vahlne (2003)	Aprendizagem e novas competências em mercados externos

**Figura 5 - Principais motivações para a internacionalização, por autor**

Fonte: Elaboração própria com base em: Mendelsohn (1994) Alexander (1995), Quinn (1998), Quinn; Alexander (2002), e Johanson; Vahlne (2003).

#### 4 Resultados da Análise dos Dados

A partir da análise das entrevistas foi possível identificar uma agenda comum no processo voltado à internacionalização das franquias brasileiras, conforme exposto na Figura 6.



**Figura 6 - Etapas da internacionalização das franquias brasileiras**

Fonte: Elaboração própria

De acordo com as etapas da internacionalização, as primeiras (as quais antecedem esta saída do país) incluem: Motivação e Preparação.

Na primeira etapa, a “Motivação”, estão os motivos que levaram as empresas ao exterior, conforme ilustra a Figura 7. Esta pode ser considerada a etapa *start* da internacionalização, em que se insere a motivação que levará a empresa a sair de sua zona de conforto do mercado doméstico.

“Oportunidades” foi a motivação mais citadas pelas franqueadoras de nossa amostra, respondendo por mais de 80% das respostas. Este item encontra respaldo nas pesquisas conduzidas por Alexander (1995), que elenca fatores que levam as empresas a internacionalização. Por exemplo, mercados novos e com potencial de serem explorados é um dos fatores das chamadas Oportunidades que influencia as redes que escolheram Angola para ter seu primeiro contato internacional.

Esta figura também mostra o papel que exerce a presença de um investidor externo, na linha do que já argumentou Mendelsohn (1994). Considere que 15 redes só pensaram em se internacionalizar depois que foram procuradas. Reforça-se aqui a condução da franquia para o exterior. A internacionalização nesses casos só se deu depois da empresa ser procurada por terceiros externos à sua organização, tanto estrangeiros quanto brasileiros que gostariam de explorar as marcas no exterior. Antes de serem procurados, sair do país e buscar mercados externos não era uma meta que integrava os planos dos franqueadores. Quando questionados acerca dos motivos decisivos para esta tomada de decisão, muitos entrevistados foram categóricos em afirmar que

sem essa interação jamais teriam se lançado em tal empreitada. A busca pelo mercado externo realmente não fazia parte da estratégia de muitas empresas e um fator externo à organização lançou luz sobre essa possibilidade.

As franquias brasileiras também são fortemente orientadas na busca por conhecimento. A opção para alçar tal meta mostrou ser o mercado dos Estados Unidos, na tabela 3 com sete entrevistados; ou seja, 38% das empresas entrevistadas buscaram esse país como sua primeira opção.

Em sua pesquisa em 2012, Rocha, Borini, spers, kahuaja e camargo (2012) já havia identificado os Estados Unidos como um dos grandes destinos das franquias brasileiras, o segundo país mais procurado, perdendo apenas para Portugal em número de marcas instaladas.

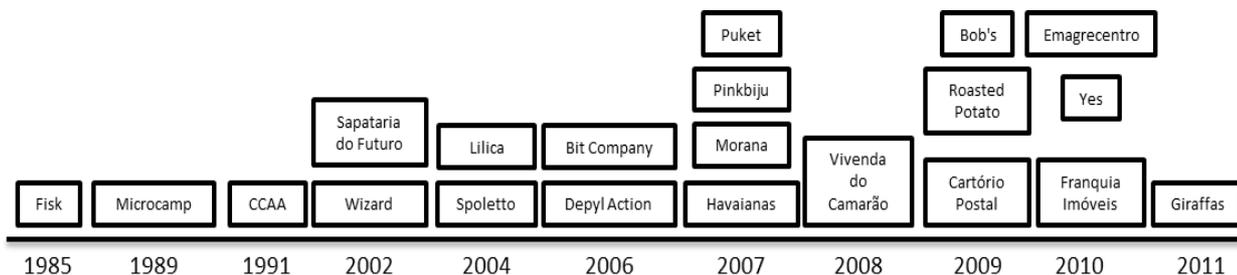
	Procura do	Busca de Escal a	Mercado Saturado	Novos Mercados	Desejo de Diretores	Oportunidade	Aprendizagem
Bit Company	X						X
Bob's	X	X	X	X	X	X	X
Cartório Postal	X				X	X	X
CCAA	X			X	X	X	X
Depyl Action	X				X	X	X
Emagrecentro	X	X		X	X	X	X
Fisk		X	X	X	X	X	X
Franquia Imóveis	X			X	X	X	
Girafas		X	X	X	X	X	X
Havaianas		X	X	X			
Lilica	X	X		X	X	X	
Microcamp					X	X	
Morana	X				X	X	X
Pinkbiju		X		X			X
Puket	X						
Roasted Potato	X					X	
Sapataria do Futuro	X	X		X	X	X	X
Spoletto	X				X	X	X
Vivenda do Camarão	X	X	X	X	X	X	X
Wizard		X	X	X	X	X	X
Yes	X	X	X	X	X	X	X

**Figura 7 - Motivadores para a internacionalização**

Fonte: Elaboração própria.

Nesta perspectiva, a Figura 7 corrobora com a afirmação de Mendelsohn (1994), de que a internacionalização é fortemente influenciada por agentes externos. Também confirma o que foi achado por Khauaja (2009) e Marques, Merlo e Lucchesi (2005).

As primeiras empresas a buscarem mercados internacionais na amostra foram as escolas de idiomas, caracterizadas no estudo como empresas de educação. Esse setor, diferente de outros, não se caracterizou pela dependência dos shoppings centers para a expansão das suas unidades. O resultado foi o crescimento rápido no número de franquiados no território nacional, tornando o mercado saturado e trazendo a internacionalização como uma opção e reação ao quadro nacional. Esse movimento das escolas tem respaldo nas teorias de Quinn (1998) no aspecto reativo, ou seja, a internacionalização foi impulsionada por limitações do mercado interno, sendo reduzidas as oportunidades de crescimento domésticas. A Figura 8 mostra o ano em que essas empresas da amostra se internacionalizaram. Iniciando em 1985 com a empresa Fisk, como mencionado uma escola de idiomas já com um mercado nacional maduro a essa altura, sendo a primeira empresa a buscar um mercado externo seguindo até o ano de 2011, início da operação da rede de restaurantes Giraffas nos Estados Unidos.



**Figura 8 – Ano de internacionalização das empresas**

Fonte: Elaboração própria

Empresa	Exterior	Primeiro País
Fisk	1985	Argentina
Microcamp	1989	Portugal
CCAA	1991	Estados Unidos
Wizard	2002	Estados Unidos
Sapataria do Futuro	2002	Angola
Spoletto	2004	México
Lilica	2004	Peru
Bit Company	2006	Angola
Depyl Action	2006	Venezuela
Morana	2007	Portugal
Pinkbiju	2007	Estados Unidos
Havaianas	2007	Estados Unidos
Puket	2007	Venezuela
Vivenda do Camarão	2008	Paraguai
Bob's	2009	Angola
Roasted Potato	2009	Paraguai
Cartório Postal	2009	Japão
Franquia Imóveis	2010	Estados Unidos
Emagrecentro	2010	Panamá
Yes!	2010	Estados Unidos
Giraffas	2011	Estados Unidos

**Figura 9 - Síntese das informações da pesquisa quanto ao ano de internacionalização e país destino**

Fonte: Elaboração própria.

Ademais, a pesquisa mostrou que o maior movimento se intensifica a partir da década de 2000 sendo que há uma lacuna entre as primeiras investidas, respectivamente 1985, 1989 e 1991, para a retomada em 2002.

A partir desse ano, com a empresa Sapataria do Futuro, começa a surgir uma constância em agentes externos à organização e que têm a intenção de levar a marca para seus países.

Analisando a Figura 9, que traz os resultados do *survey* quanto ao primeiro país escolhido para operar no exterior, como supracitado, o mercado norte-americano foi o mais acessado, seguido de Angola. Uma ressalva deve ser feita quanto a esse resultado. Além das oportunidades inerentes do mercado angolano e a sua proximidade cultural, também deve-se considerar que as franquias foram procuradas por representantes dos governos deste país, inclusive com apoio logístico e legal, para que lá se estabelecessem.

Outras dez marcas, excluindo-se as que se estabeleceram em Angola, consolidaram sua internacionalização em países geograficamente ou culturalmente próximos. Considere que do total, dentre os 10 países de destino, em oito deles predomina o idioma português ou espanhol. Exceção apenas para os Estados Unidos e o Japão. Nota-se também não haver relação entre o ano de internacionalização com destino dentro da amostra.

Para Alon (2006), a internacionalização das operações das empresas de *franchising*, criadas na sua origem em bases nacionais, tem se tornando uma tendência recorrente neste setor e em mercados altamente competitivos, a exemplo dos Estados Unidos, ou mercados nascentes como América Latina, Ásia e África, os quais se apresentam como os mais acessados.

O item “Preparação” corresponde à etapa destinada a adquirir conhecimento de como agir em um ambiente que não o seu de origem. Observamos que 17 das empresas entrevistadas utilizaram uma estratégia comum: montaram uma equipe com funcionários próprios (“Missão da empresa”, Figura 10), que já integram seu quadro de pessoal, para que fizessem o reconhecimento do novo mercado de destino. A aposta foi que esta equipe se encarregasse de uma primeira avaliação acerca do novo destino, aproveitando-se da expertise acumulada pela atuação no mercado brasileiro.

	Consultoria Nacional	Consultoria Internacional	Missão da empresa	Escritório de advocacia nacional	Escritório de advocacia internacional
Bit Company		X		X	
Bob's		X	X	X	X
Cartório Postal			X	X	
CCAA			X		
Depyl Action			X	X	
Emagrecentro			X		
Fisk			X		X
Franquia Imóveis			X	X	
Girafas			X	X	
Havaianas	X		X		X
Lilica			X	X	
Microcamp			X		X
Morana			X	X	
Pinkbiju			X	X	
Puket					
Roasted Potato					
Sapataria do Futuro	X				
Spoletto			X		
Vivenda do Camarão			X	X	
Wizard			X	X	
Yes			X		

**Figura 10 - Preparação para a internacionalização**

Fonte: Elaboração própria.

Os escritórios de advocacia sediados no Brasil, muito mais que os consultores, são os principais aliados externos à empresa. Isso se dá ante a incerteza que as empresas encontram quando atuando em um mercado novo. Em um *survey* realizado por Kedia, Ackerman e Justis (1995), os autores argumentam que para as empresas de *franchising* que se internacionalizam, os três principais motivos que mais preocupam os gestores são: i. localizarem bons e confiáveis franqueados nos países de destino; ii. saber como podem se franquear dentro das leis do país destino; iii. resguardar seus direitos no exterior quanto à propriedade intelectual, patentes e marcas. Os empresários brasileiros também se preocupam em assegurar que sua marca e seu *know-how* sejam protegidos, por isso que esse estudo (Kedia, Ackerman, & Justis, 1995), mesmo tendo sido feito com franqueadores americanos, oferece respaldado a este achado.

Observou-se também que estas franqueadoras já possuíam funcionários com experiência em mercados internacionais e com expertise na língua local. Isso corrobora o argumento da pouca procura por consultores especializados e de missões das próprias empresas, compostas por funcionários que já fazem parte da atual força de trabalho das empresas. Estudo conduzido por Borini, Ribeiro, Coelho e Proença (2006) elencou este como um fator que aumentaria a possibilidade de explorar mercados internacionais.

O resultado desses achados: possuir expertise e funcionários na língua local, somado ao fato da não contratação de tradutores, é uma evidência de que tais redes de franquias brasileiras, que se internacionalizaram, têm a capacidade de se comunicar e operar em culturas que não a sua de origem.

	Comprou pesquisa de mercado	Fez pesquisa de mercado <i>in loco</i>	Contratou tradutores	Treinou funcionários na língua local	Já possuía <i>expertise</i> e funcionários na língua local	Já possuía executivos com experiência internacional	Contrataram executivos com experiência internacional
Bit Company		X					
Bob's		X				X	X
Cartório Postal	X						
CCAA		X			X		X
Depyl Action						X	
Emagrecentro					X	X	
Fisk	X	X		X	X	X	
Franquia Imóveis		X			X	X	
Girafas	X				X		
Havaianas	X				X	X	X
Lilica		X		X	X		X
Microcamp		X				X	
Morana		X					
Pinkbiju		X			X		
Puket							
Roasted Potato							
Sapataria do Futuro		X					
Spoletto		X			X	X	
Vivenda do Camarão		X		X	X	X	
Wizard					X	X	X
Yes						X	

**Figura 11 - Preparação para a internacionalização**

Fonte: Elaboração própria.

Outro ponto a destacar é sobre o apoio estatal para a internacionalização. Das 21 empresas entrevistadas, apenas duas (Giraffas e Lilica) foram apoiadas pela Apex (Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos). Estas empresas aproveitaram todo o suporte da Apex para que os planos se concretizassem, reduzindo assim os desafios da etapa Preparação. Considere que a Apex oferece apoio com escritórios no exterior, promoção da marca e auxílio na melhor estratégia, o que pode ajudar a minimizar desde o investimento até a preparação dos executivos da empresa.

As demais empresas entrevistadas, ao serem indagadas sobre os projetos da Agência, demonstraram tanto desconhecer tais linhas de apoio como consideraram ser muito custoso e difícil obter apoio para sua empresa. Após estas duas etapas, Motivação e Preparação, a empresa começa definitivamente a operar em ambiente externo. As etapas posteriores ao início das atividades no exterior incluem Desafios, Adequação e Resultado, aqui analisadas no período do primeiro ano de funcionamento do negócio.

Assim que a empresa é aberta e começa a operar, vão surgindo desafios. De acordo com Sebenius (2002), fazer negócios em um meio cultural diferente impõe aos executivos responsáveis o dever de levar em consideração aspectos culturais que vão além do comportamento exigido pela etiqueta e por aspectos legais. Estes desafios levam a franqueadora a rever seus próprios procedimentos e estratégias. Neste momento, geralmente só detectado após o funcionamento da primeira unidade, os gestores começam a ter uma visão do que é operar no país destino no exterior. Devido à não contratação prévia de pesquisas locais e à falta de contato com consultores locais com expertise do mercado, há a necessidade de dados mais concretos e que possam ajudar a empresa a buscar as soluções para a próxima fase, chamada de Adequação.

Conforme a Figura 12 indica, 14 empresas precisaram de novas informações que não possuíam antes de começarem a operar.

Bit Company	Puket
Bob's	Fisk
CCAA	Cartório Postal
Emagrecentro	Morana
Girafas	Wizard
Havaianas	Spoletto
Microcamp	Vivenda do Camarão

**Figura 12 - As empresas que buscaram *expertise* para sanar os desafios**

Fonte: Elaboração própria.

As mudanças podem ser motivadas por várias razões, por exemplo, por diferenças culturais, mercadológicas, etc. As adequações necessárias que não foram detectadas em etapas anteriores, em certos casos mostraram ser fraquezas; em outros tornaram-se novas oportunidades.

Interessante observar que a maneira como é concebido o atendimento nas unidades das franquias brasileiras mostrou ser um diferencial e uma vantagem competitiva. Conforme revela a figura 12, apenas 14% das empresas pesquisadas necessitaram de ajuste em seu serviço. Como a franquia se apoia no pressuposto de ser um negócio previamente formatado e testado (Stanworth, 1994), podemos argumentar que as franquias brasileiras mantém a raiz do *franchising*, mesmo fora de seu mercado origem. Para Cherto, Campora, Garcia, Ribeiro e Imperatore (2006), os franqueadores quando levam seu conceito para outros países, precisam estar certos e comprometidos a preservar a essência do negócio e necessitam ter a noção real do que é sua marca e, sobretudo, do que a marca não é.

Os produtos têm uma taxa de alteração maior, como visto na Figura 13, e essa adequação é constante em relação aos produtos vendidos no Brasil.

Produtos não sofreram alteração	Produtos sofreram alteração	A maneira de atender não se alterou	A maneira de atender sofreu alteração
Depyl Action	Bit Company	Depyl Action	Fisk
Fisk	Bob's	Lilica	Cartório Postal
Lilica	Cartório Postal	Pinkbiju	Morana
Pinkbiju	CCAA	Roasted Potato	Wizard
Roasted Potato	Emagrecentro	Sapataria do Futuro	
Sapataria do Futuro	Franquia Imóveis	Yes	
Yes	Girafas	Bit Company	
	Havaianas	Bob's	
	Microcamp	CCAA	
	Morana	Emagrecentro	
	Puket	Franquia Imóveis	
	Spoletto	Girafas	
	Vivenda do Camarão	Havaianas	
	Wizard	Microcamp	
		Vivenda do Camarão	

**Figura 13 - Alterações: Produto e Serviços**

Fonte: Elaboração própria.

Algumas empresas não detectaram que seus produtos deveriam sofrer alteração em um curto espaço de tempo, o que acabou atrapalhando financeiramente os planos futuros de expansão dos negócios.

A etapa Resultados consiste exatamente em analisar quais foram os ganhos obtidos pela franqueadora. Os ganhos podem não ser somente de ordem financeira. A grande maioria das empresas entrevistadas na pesquisa já são franqueadoras estabelecidas e com resultados expressivos no Brasil, assim espera-se que tais empresas, ao assumirem riscos deste tipo, o fazem na expectativa de:

- obter vantagens econômicas, na linha do que argumenta Dunning (1998);
- acumular ganhos de aprendizagem, no estabelecimento de novas redes, conforme a abordagem de Johanson & Vahlne (2009);
- adquirir competências essenciais (Fleury & Fleury, 2003) para levar adiante o primeiro desafio da internacionalização, ou mesmo buscar uma nova unidade ou um novo país.

Eventuais falhas no processo das empresas quando buscaram competitividade nesses mercados, motivou uma revisão acerca das suas competências essenciais (*core competences*) (Prahalad & Hamel, 2005). Por exemplo: sua competência essencial,

estando ligada agora ao fato da empresa ter se tornado uma multinacional, sofreu alguma mudança? Observou-se que a aprendizagem e o ganho de novas competências provenientes deste processo ajudou e mudou a estratégia de 15 empresas. Essas marcas afirmam que a primeira experiência, sendo positiva ou não, ajudou no segundo país em que as empresas buscaram se instalar.

Na amostra, as escolas de idiomas é um forte exemplo de empresa que conseguiu tirar proveito dessa primeira investida. Este segmento é sem dúvida um dos mais internacionalizados no campo das franquias. Das 237 unidades franqueadas no exterior que compuseram esta amostra, o ramo das escolas de idiomas corresponde a 76% do total com 180 escolas operando em países estrangeiros.

O desafio de operar no exterior mudou até mesmo a maneira destas franquias de se posicionarem no mercado local. A aprendizagem foi apontada por 91% das empresas como o mais importante fator de toda a trajetória.

## 5 Conclusões e Recomendações

Este artigo buscou explicar quais as principais razões que impulsionam as estratégias de internacionalização das franquias brasileiras. Constata-se que o comportamento empresarial denominado “internacionalização conduzida” constitui uma das ações mais presentes na impulsão para o ingresso no mercado externo das redes de franquias pesquisadas. A saída do Brasil por parte destas franquias segue um movimento que rompe a inércia; o que se observa é uma internacionalização do tipo “conduzida”, isto é, mesmo quando as empresas apresentam um alto de grau de empreendedorismo, não são os próprios gestores das empresas que iniciam a internacionalização, mas um agente externo à ela. Esse comportamento se explica pois em mercados culturalmente distantes um parceiro local que conheça principalmente as leis e obtenção de crédito no país procurado, pode ser vital para a rede (Sashi e Karuppur, 2002). A expansão dos processos de internacionalização das modalidades de negócios de franquias não deve ser associado estritamente a um movimento pró-cíclico e causal originado na esteira do crescimento do mercado interno nacional. Deve-se considerar, nesta análise, o papel crítico desempenhado pelo agente externo na intermediação e o convencimento junto à rede de franquias, na decisão pela internacionalização; parece-nos que sem sua atuação tal fenômeno ainda que de forma incipiente dificilmente teria ocorrido.

A decisão de internacionalizar-se ainda não é percebida como uma estratégia de negócios para as empresas brasileiras de franquias. Este tipo de iniciativa, de forma geral, não tem sido parte dos planos das empresas, seja pelo fato do mercado doméstico ainda não estar totalmente desenvolvido com perspectivas claras de crescimento interno, seja pelo fato das empresas não enxergarem, na internacionalização, uma oportunidade para a expansão dos seus negócios. Ademais, a busca pelo mercado exterior, mesmo para empresas já estabelecidas no Brasil, tem sido um grande desafio face à indefinição quanto ao sucesso financeiro ou quanto à visibilidade nos primeiros anos de atuação.

Este estudo demonstrou que as empresas brasileiras de *franchising* estudadas não tinham vocação para se internacionalizarem; e salvo poucas exceções, a internacionalização apenas ocorreu quando tais empresas foram procuradas por terceiros.

O potencial do mercado no Brasil é sem dúvida um fator de retenção determinante dentro deste panorama. Soma-se a isto o fenômeno de ascensão do poder de compra das classes sociais da base da pirâmide no país, o que contribuiu com a formação de um mercado ávido a consumir produtos e serviços característicos da classe média. É nas franquias que se encontram as marcas almeçadas por essas camadas sociais.

Com base nos resultados encontrados neste *survey* que contemplou entrevistas com praticamente ¼ das franquias com operações no exterior, são apresentadas algumas recomendações visando adensar o processo de internacionalização de franquias brasileiras, de forma mais estruturada e consistente com as estratégias internas das empresas. Tais considerações abarcam três dimensões: governo, empresa, e academia.

Em relação às agências governamentais, torna-se necessário promover o maior envolvimento para a promoção das franquias nacionais em mercados estrangeiros. A divulgação e a promoção de reuniões com a ABF e com empresários do ramo de franquias também é uma iniciativa que tende a sanar dúvidas quanto a oferta das linhas de apoio à internacionalização existentes no país.

Do ponto de vista das empresas, torna-se necessário empreender esforços no sentido de monitorar quem são e como agem os seus concorrentes franquizados internacionais. Promover na empresa uma cultura aberta a mudanças e à aprendizagem constante é outra iniciativa que tende a favorecer iniciativas voltadas à internacionalização e à busca por inovações em quaisquer mercados que se apresentem.

Da perspectiva da academia, sugere-se a propagação dos estudos sobre essas trajetórias de internacionalização. Ademais, sugere-se que estudos futuros ampliem a amostra de empresas franquizadas internacionalizadas, com a utilização de métodos de pesquisa quantitativos que venham a validar (ou não) os resultados aqui apresentados, limitados neste artigo pois foram pautados em uma abordagem exploratória e qualitativa. Novos estudos devem incorporar os fatores institucionais dos países e riscos relativos de operação de internacionalização das empresas. Assim, seria possível comprovar a validade da diretriz teórica da pesquisa e apontar os principais fatores motivadores da internacionalização das franquias do Brasil. Por fim, seria promissora a elaboração de análises para promover o aprofundamento dos estudos da chamada Internacionalização das Franquias Brasileiras bem como para testar a aderência deste modelo.

## Referências

- Alexander, N. (1995) Internationalization: interpreting the motives. In: Mcgoldrick, P. J.; Davies, G. (Ed). *International retailing: trends and strategies* (pp. 77-98). Londres: Pitman Publishing.
- Alon, I. (2006). Market conditions favoring master international franchising. *Multinational Business Review*, 14(2), 67-82.
- ABF - Associação Brasileira de Franchising (2012) *Evolução do Setor 2002-2011*. Recuperado em 19 de julho, 2012, de <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=4&origem=sobreosetor>
- Banco Mundial (2011) *World Bank Group: Gross domestic product*. Recuperado em 12 de julho, 2012, de <http://databank.worldbank.org/databank/download/GDP.pdf>
- Borini, F. M., Ribeiro, F. C. F., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3).
- Carney, M., & Gedajlovic, E. (1991). Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal*, 12(8), 607-629.
- Cherto, M., et al. (2006) *Franchising: Uma estratégia para expansão de negócios*. São Paulo: Premier Máxima.
- Combs, J. G., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Short, J. C. (2011). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 37(1), 99-126.
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (1999) Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. *Academy of Management Journal*, 42 (2), 196-207.
- Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004) Franchising: a review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, 30 (6), 907-931.
- Dahab, S. (1996). *Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor*. Salvador: Casa da Qualidade.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International journal of the economics of business*, 8(2), 173-190.
- Fleury, A. C., & Fleury, M. T. L. (2003). Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, 10(2), 129-144.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos: Coleção Pesquisa Qualitativa*. São Paulo: Bookman.
- Herdy, B., Rocha, A., & Mello, R. C. (2013) Brazilian Fast Food Corporation: Internacionalização da Rede Bob s. *Tecnologias de Administração e Contabilidade*, 3, 16-41.
- Hilal, A., & Hemais, C. A. (2003). O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1), 109-124.
- Hitt, M. A.; Ireland, D. R.; & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; & Hoskisson, R. E. (1999). *Strategic management*. Cincinnati: South Western College.

- Hoy, F., & Shane, S. (1998). Franchising as an entrepreneurial venture form. *Journal of Business Venturing*, 13(2), 91-94.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Johanson, J., & Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of international entrepreneurship*, 1(1), 83-101.
- Johanson, J., & Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Kedia, B. L., Ackerman, D. J., & Justis, R. T. (1995). Changing barriers to the internationalization of franchising operations: perceptions of domestic and international franchisors. *The International Executive*, 37(4), 329-348.
- Khauaja, D. (2009). *Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: Estudo com franqueadoras brasileiras*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Maciel, F. A., Rocha, A. da, & Silva, J. F. da. (2013). Brand Personality of Global Quick-Service Restaurants in Emerging and Developed Markets: A Comparative Study in Brazil and the US. *Latin American Business Review*, 14(2), 139-161.
- Marques, D. S. P., Merlo, E. M., & Lucchesi, C. A. M. (2005). Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 8(2).
- Marques, D. S. P., Merlo, E. M., & Nagano, M. S. (2013). Uma análise sobre internacionalização de franquias brasileiras. *Revista Eletrônica de Administração*, 15(1), 78-107.
- Melo P. L. R.; & Andreassi T. (Org.) (2012). *Franquias Brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização*. São Paulo: Cengage Learning.
- Melo, P. L. R. (2012). *Internacionalização das redes de franquias brasileiras: uma análise organizacional e institucional*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Melo, P. L. R., & Andreassi, T. (2010). National and international scientific publication about franchising: analysis 1998-2007. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 268-288.
- Melo, P. L. R.; Andreassi, T.; & Oliveira, M. M. JR.. (2012) Fusão e internacionalização de franquias no segmento de alimentação: O caso “Trendfoods e China in Box”. In: Melo, P. L. R.; & Andreassi, T. *Franquias Brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização* (pp. 107-122). São Paulo: Cengage.
- Mendelsohn, M. (1994) *A essência da franchising*. São Paulo: Difusão de educação e cultura.
- MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2011). *Conhecendo o Brasil em Números*. Recuperado em 12 de julho, 2012, de [http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1312203713.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1312203713.pdf)
- Oliveira, M. M JR. (Org.) (2010) *Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global*. Porto Alegre: Bookman.
- OMC - Organização Mundial do Comércio (2011). *World trade development*. Recuperado em 20 de julho, 2012, de [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2011\\_e/its11\\_world\\_trade\\_dev\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2011_e/its11_world_trade_dev_e.pdf)
- Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. O. (1969). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains. *Journal of Retailing*, 44(4), 69-83.
- Prahalad, C. K.; & Hamel, G. (2005) *Competindo Pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Quinn, B. (1998). Towards a framework for the study of franchising as an operating mode for international retail companies. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8(4), 445-467.
- Quinn, B., & Alexander, N. (2002). International retail franchising: a conceptual framework. *International journal of retail & distribution management*, 30(5), 264-276.
- Ribeiro A. et al. (2011). *Gestão Estratégica do Franchising: como construir redes de franquias de sucesso*. São Paulo: DVS.

- Rocha, T. *et al.* (2012). *Aspectos mercadológicos e estratégicos da internacionalização das franquias brasileiras*. São Paulo: ESPM.
- Rocha, T.; Borini, F.; & Spers, E. (2010) *Processos e barreiras para internacionalização de franquias brasileiras*. São Paulo: ABF.
- Sardy, M., & Alon, I. (2007). Exploring the differences between franchisee entrepreneurs and nascent entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(4), 403-418.
- Sashi e Karuppur, (2002). Franchising in global markets: towards a conceptual framework. *International Marketing Review*, 19(5), 499-524.
- Sebenius, J. K. (2002). The hidden challenge of cross-border negotiations. *Harvard Business Review*, 80(3), 76-85.
- Silva, J. F., Rocha, A., & Carneiro, J. (2009) The International Expansion of Firms from Emerging Markets: Toward a Typology of Brazilian MNEs. *Latin American Business Review* (Binghamton), 10, pp. 95-115.
- Stanworth, J., & Dandridge, T. (1994). Business franchising and economic change: an overview. *International Small Business Journal*, 12(2), 12-14.
- Stanworth, J., Stanworth, C., Watson, A., Purdy, D., & Healeas, S. (2004). Franchising as a Small Business Growth Strategy A Resource-Based View of Organizational Development. *International Small Business Journal*, 22(6), 539-559.
- Welsh, D. H., Alon, I., & Falbe, C. M. (2006). An examination of international retail franchising in emerging markets. *Journal of small Business management*, 44(1), 130-149.
- Williamson, P.; Ramamurti, R.; Fleury, A.; & Fleury, M. T. L. (2013). *The competitive advantage of emerging market multinationals*. 1. ed. Cambridge, Grã Bretanha: Cambridge University Press.