

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Keiji Kimura Hinohara**

**ANÁLISE DE GESTÃO DE EXPANSÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS ATRAVÉS  
DA INTERNACIONALIZAÇÃO A PARTIR DE FRANQUIA MASTER:  
O Caso da Rede de *fast food* Spoleto**

**PORTO ALEGRE**

**2014**

**Keiji Kimura Hinohara**

**ANÁLISE DE GESTÃO DE EXPANSÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS ATRAVÉS  
DA INTERNACIONALIZAÇÃO A PARTIR DE FRANQUIA MASTER:  
O Caso da Rede de *fast food* Spoleto**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Aurora Carneiro Zen

Porto Alegre  
2014

**Keiji Kimura Hinohara**

**ANÁLISE DE GESTÃO DE EXPANSÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS ATRAVÉS  
DA INTERNACIONALIZAÇÃO A PARTIR DE FRANQUIA MASTER:  
O Caso da Rede de *fast food* Spoleto**

**Trabalho de Conclusão do Curso de  
Graduação apresentado ao  
Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, como  
requisito parcial para a obtenção do  
grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof.<sup>a</sup> Aurora Carneiro Zen**

Conceito Final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. .... – UFRGS

---

Prof. Dr. .... – UFRGS

---

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Aurora Carneiro Zen - UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer aos meus pais, não somente pelo suporte durante a minha trajetória acadêmica, mas por toda sua dedicação em me educar com base nos seus valores que hoje vejo como fundamentais na minha formação como cidadão. À minha querida irmã que, com seu jeitinho especial, ensinou-me que o amor pode ser demonstrado pelas mais diversas formas e que o elo que une os irmãos é tão forte que não precisa ser reforçado com palavras ou atos. À minha tia, avó e primos que, mesmo alguns morando longe, sempre me incentivaram a estudar e conquistar meus sonhos, apoiando-me indiferentes às minhas escolhas e seus resultados.

Aos meus colegas e também amigos do HSBC, com quem compartilhei minhas expectativas e receios, e que sempre se mostraram disponíveis para me ajudar e transmitir conhecimento, sem perder o humor e o carinho de sempre. Aos meus amigos, seja da turma do colégio Farroupilha, da UFRGS, seja de qualquer outro meio, por me auxiliarem na busca de manter-me motivado e positivo quanto às expectativas da graduação e seus percalços.

À UFRGS e a todo seu quadro de funcionários e infraestrutura, por me abrir as portas para adquirir não somente conhecimento, mas aprender com as diferentes experiências e dificuldades que seus estudantes e professores driblaram ao longo de suas vidas para prestigiar esta Instituição. Especialmente, agradeço à minha professora orientadora, Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen, por sempre se mostrar disponível, paciente e sincera durante minha orientação, além de apresentar grande conhecimento e experiência acadêmica para a realização deste trabalho.

## RESUMO

A influência da globalização na atuação de unificar mercados e percepções de seus consumidores sobre uma gama cada vez maior de concepções e de produtos credenciou economias e negócios emergentes a explorarem o mercado externo, antes explorado somente por corporações ou países consolidados no contexto macroeconômico. O Brasil, país cuja economia e empresariado apresentam tal perfil de latente desenvolvimento e potencial expansivo, encontra-se no patamar de arrojado em investigar novos mercados na busca de aumentar sua abrangência de cobertura de clientes, potencializar sua exposição de marca e se firmar globalmente. Todavia, nota-se que o mercado brasileiro, por fatores como idioma, hábitos comerciais e iniciação recente no mercado internacional, distancia-se dos padrões de cultura de negócios e de consumo dos mercados a serem explorados. Neste cenário, um modelo de entrada em um novo ambiente cujos princípios e conjunturas são desconhecidos requer um plano de negócios consistente, sólido e de baixo risco pelas empresas brasileiras que garanta a manutenção da cultura de seus produtos e serviços e que, ao mesmo tempo, adapte seu negócio às particularidades do mercado local. Desta forma, a Máster Franquia, uma ramificação do modelo tradicional de franquias, ganhou destaque de acordo com a situação de aversão a risco que a recente operação expansionista brasileira se encontra. Neste modelo da Máster Franquia, o franqueador brasileiro nomeia um agente local para distribuir e gerir suas lojas de *franchising* no mercado selecionado, adequando suas lojas conforme seu conhecimento do mercado local e a cultura e metodologia de negócios desenvolvidos pelo franqueador brasileiro. Neste contexto, o objetivo deste trabalho é analisar a expansão através da internacionalização da empresa Spoleto por meio do modelo de franquia máster, verificando os principais motivos para adotá-la, assim como suas atribuições, nível de poder e controle e vantagens e desvantagens.

Palavras-chave: Internacionalização; Franchising; Expansão de Mercados

## ABSTRACT

The influence of globalization on the role of unifying markets and perceptions of their customers in a wider range of ideas and products, accredited economies and emerging businesses to exploit the foreign market, explored previously only by corporations or consolidated countries in the macroeconomic context. The Brazilian market, whose economy and business community have such latent development potential, is now encouraged to investigate new markets in the quest to increase its coverage of customers, enhance its brand exposure and establish itself globally. However, it is noted that the Brazilian market, influenced by factors such as language, purchase habits and recent initiation into the international market, holds off their characteristics from the standards of business culture and consumer pattern of the markets to be explored. In this scenario, a model of breaking into a new environment whose principles and conjunctures are unknown, requires a consistent, solid and low risk model by Brazilian companies business that guarantees the preservation of the culture of their products and services and, at the same time, adapt its business to the particularities of the local market. Thus, the master franchise, a branch of the traditional franchise model, gained prominence according to the situation of risk reluctance that the recent Brazilian operation implies. On the master franchise template, the Brazilian franchisor assigns a local agent to distribute and manage their franchising stores in selected market by tailoring its stores as their knowledge of the local market and culture of business methodology developed by the Brazilian franchisor. In this context, the aim of this paper is to analyze the expansion through internationalization of the alimentary company Spoleto through the master franchise model, checking the main reasons for adopting it, as well as its responsibilities, level of power and control and its advantages and disadvantages.

Keywords: Internationalization; Franchising; Market Expansion

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução do número de Redes de Franquias de Alimentos no Brasil – 2001 a 2013.....	50
Figura 2 – Evolução de Unidades Próprias e Franqueadas – 2001 a 2013.....	50
Figura 3 – Faturamento de Franquias de Alimentação no Brasil – 2001 a 2013 .....	51
Figura 4 – Obstáculos da Internacionalização .....	53
Figura 5 - Preferência de Destino das Franquias Brasileiras Internacionais.....	55
Figura 6 – Linha de Tempo Grupo Spoleto .....	59

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Benefícios da internacionalização .....	21
Quadro 2 – Principais Vantagens e Desvantagens na perspectiva do Franqueador e Franqueado .....	29
Quadro 3 – Grau de Envolvimento de entradas em Mercados Internacionais .....	38
Quadro 4 – Análise de Dimensões .....	39
Quadro 5 – Dimensões da Distância Psíquica .....	41
Quadro 6 – Perfil dos Entrevistados .....	47
Quadro 7 - <i>Ranking</i> de transnacionalidade de franquias brasileiras .....	54

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 OBJETIVOS .....	13
<b>1.1.1 Objetivo geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>14</b>
1.2 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	15
<b>2.1.1 Abordagem econômica</b> .....	<b>15</b>
2.1.1.1 <i>Teoria do Poder de Mercado</i> .....	16
2.1.1.2 <i>Teoria do Paradigma Eclético</i> .....	16
<b>2.1.2 Abordagem comportamental</b> .....	<b>17</b>
2.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	20
2.3 MODOS DE INGRESSO NO MERCADO INTERNACIONAL .....	23
<b>2.3.1 Exportação</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3.2 Alianças estratégicas</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3.3 Joint ventures</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.4 Licenciamento</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.5 Franquia</b> .....	<b>27</b>
2.3.5.1 <i>Máster Franquia</i> .....	30
<b>2.3.6 Investimento direto no exterior</b> .....	<b>35</b>
2.4 MODELO DE ANÁLISE.....	37
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>45</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	45
3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS.....	46
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	47
<b>4 INTERNACIONALIZAÇÃO DE MÁSTER FRANQUIAS BRASILEIRAS</b> .....	<b>48</b>
4.1 CONTEXTO DO MERCADO DE <i>FAST FOOD</i> BRASILEIRO.....	49
4.2 PERFIL DA FRANQUIA BRASILEIRA INTERNACIONALIZADA .....	52
<b>5 ESTUDO DE CASO SPOLETO</b> .....	<b>57</b>
5.1 HISTÓRICO INTERNACIONALIZAÇÃO DO SPOLETO.....	57
5.2 DIFERENCIAL DO SPOLETO .....	59

<b>5.2.1 Criação de valor: a experiência do showcook.....</b>	<b>60</b>
<b>5.2.2 Inovação .....</b>	<b>61</b>
<b>5.2.3 Cultura organizacional.....</b>	<b>61</b>
<b>5.2.4 Marca spoletto .....</b>	<b>63</b>
<b>5.3 ADOÇÃO DA MÁSTER FRANQUIA PELO SPOLETO.....</b>	<b>63</b>
<b>5.3.1 Seleção da máster franquia .....</b>	<b>65</b>
<b>5.3.2 Assessoria da máster franquia .....</b>	<b>67</b>
<b>5.3.3 Comportamento da máster franquia.....</b>	<b>68</b>
<b>5.4 PRINCIPAIS DESAFIOS DA MÁSTER FRANQUIA .....</b>	<b>69</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA DO ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICE B – ENTREVISTA COM ABF (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING) .....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE C – ENTREVISTA COM FOCUS FRANQUIAS .....</b>	<b>82</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A economia Brasileira está consolidada como uma das mais promissoras e emergentes economias do Mundo. Após anos de desenvolvimento econômico e cultural, o empreendedor brasileiro ganhou maior liberdade de criação de novos negócios e, somado à globalização, verificou a possibilidade de expandir sua área de atuação para além das fronteiras do Brasil. Tal movimento ganhou mais força, especialmente a partir da última década: empresas brasileiras estão adotando estratégias de expansão de seus negócios com intuito de penetrar em mercados internacionais através do modelo de franquias.

Estas estratégias, por caracterizarem uma entrada em um novo mercado, demandam a implementação de um plano de negócios estável e duradouro para assegurar a manutenção da cultura do produto ou serviço, aumentando a possibilidade de diferenciação e criação de valor no produto ou serviço e, assim, otimizando suas chances de prosperar no novo ambiente no qual vai competir. A partir de cenários onde aspectos econômicos e culturais locais são diferentes dos padrões sócio-econômicos das franqueadoras, um novo mecanismo de franquia ganhou visibilidade: a franquia máster, mecanismo de ingresso no mercado internacional com tendência de crescimento na qual um franqueado obtém o direito e a responsabilidade de desenvolver lojas de *franchising* para atender um país ou região e utiliza seu conhecimento local para adequar o produto ou serviço do negócio à realidade local.

É flagrante o crescimento da área de atuação geográfica de franquias brasileiras no ambiente global:

No Brasil, existem 68 redes nacionais que operam em todos os cinco continentes [...] comparando com o ano 2000, quando eram quinze marcas de franquias, é verificado um crescimento de mais de 300% em apenas aproximadamente dez anos (MELO; ANDREASSI, 2012, p. 73).

Conforme observado, a crescente internacionalização de empresas brasileiras segue uma tendência mundial:

Os negócios internacionais existem há séculos, mas ganharam impulso e complexidade nas últimas duas décadas. Mais do que nunca, as empresas buscam oportunidades no mercado internacional, tocando a vida de bilhões de pessoas no mundo. [...] Os negócios internacionais propiciam-nos acessos a bens e serviços mundiais e afetam de modo profundo nossa qualidade de vida e bem-estar econômico (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 4).

A partir dos dados acima, a natureza das estratégias contratuais que está em maior evidência, tanto no cotidiano, quanto no âmbito empresarial e estratégico da sociedade brasileira, é a franquia:

Franchising é um negócio que essencialmente consiste de uma organização (o franqueador) com um pacote de negócio testado em mercado, centrado num produto ou serviço, entrando em um relacionamento contratual com franqueados, tipicamente pequenas firmas autofinanciadas e autogeridas, operando sob a marca registrada do franqueador para produzir e/ou comercializar bens e serviços de acordo com um formato especificado pelo franqueador (MELO; ANDREASSI, 2012, p. 5).

Tal mecanismo de atuação possui dois sujeitos bem definidos, cuja relação dar-se-á em função da troca de valores e informações com objetivo de ganhos para os dois lados. Vale ressaltar que existe remuneração constante ao franqueador por parte do franqueado:

Ao ingressar no sistema, o franqueado, geralmente, paga uma taxa de adesão chamada de franquia, e remunera o franqueador pela cessão do uso da marca (licença), pela transferência de know-how e pelo suporte contínuo, por meio dos royalties (MELO; ANDREASSI, 2012, p. 7)

Como consequência do êxito e da consolidação da expansão e internacionalização através das franquias, surge a franquia máster na qual:

[...] uma empresa independente é autorizada a estabelecer, desenvolver e gerir toda a rede de franquias no seu mercado. O franqueado principal tem o direito de distribuir franquias a outras empresas independentes e, assim, assumir o papel de franqueador local (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 345).

No contexto da franquia máster no processo de internacionalização, uma rede em específico ganhou grande visibilidade e destaque no mercado Brasileiro: a rede de *fast food* Spoleto. Decorrente de uma estratégia de negócios mal sucedida, o Spoleto nasceu de uma proposta de praça de alimentação com diversos restaurantes situada no Rio de Janeiro pelos amigos Eduardo Ourivio e Mario Chady

no ano de 1992. Com inúmeros restaurantes e propostas de pratos e estilos gastronômicos diferentes na praça em questão, o Spoleto foi o único estabelecimento que se destacou, conquistando inúmeros consumidores e apreciadores da cozinha italiana. No decorrer dos anos, a praça de alimentação encerrou sua operação e os sócios concentraram seus esforços no desenvolvimento da marca Spoleto para, em 1999, inaugurar sua primeira unidade em um *shopping* carioca (MUNDO DAS MARCAS, 2013).

Como empreendedores, os sócios Eduardo e Mario adotaram uma posição mais cautelosa nos primeiros anos do Spoleto, limitando-se à construção e à consolidação do modelo de negócios que seria a base do sucesso e crescimento da rede. Tal modelo baseava-se no princípio da customização da refeição do cliente: por meio de uma operação padronizada que conferia atendimento ágil e rápido, o cliente possuía 11 opções de massa, 34 ingredientes e cinco molhos, a fim de compor seu cardápio. Tal combinação proporcionava ampla variedade ao consumidor e, ao mesmo tempo, caráter simples e custo reduzido. Logo, a visão da dupla de sócios era a busca por uma operação simplificada que pudesse ser facilmente replicada (MUNDO DAS MARCAS, 2013).

Tal praticidade e união de customização e qualidade, somados ao crescente público que realiza refeições fora de suas residências, tornaram a proposta do Spoleto inovadora e promissora. A proposta é facilmente replicável pela possibilidade do cliente ser o chef de cozinha aliado à agilidade de um restaurante de *fast food*, o que conferiu ao Spoleto resultados rápidos e surpreendentes. Hoje, a rede Spoleto responde pela maior rede de culinária italiana no Brasil, com atuação em 23 estados brasileiros, representando cerca de 280 restaurantes (BRASIL ECONOMICO, 2012).

Naturalmente, o plano de negócios do Spoleto atraiu olhares de investidores externos. Em meados de dezembro de 2004, o Spoleto assumiu 50% da administração da Domino's Pizza no Brasil, tornando-se máster franquia da empresa, cujo administrador principal, o Grupo Alcea, encontrava-se no México. A partir disso, iniciou-se um processo de conhecimento do próprio parceiro e do mecanismo de máster franquia ao executar tal função juntamente com os mexicanos. O grupo ALCEA possuía grande conhecimento do mercado mexicano, além de deter franquias máster de grandes marcas de *fast food*, como Starbucks e Burger King no México (FLORENTINO; GOMES, 2009).

Meses depois, o Spoleto adotou o grupo Alcea como sua máster franquia no território mexicano. Este movimento caracterizou a primeira manobra de internacionalização da rede Spoleto que, por motivos mercadológicos, acabou se dissolvendo em 2006 quando o Grupo Alcea repassou a franquia máster do Spoleto ao Grupo Serna, conglomerado familiar sem muita atuação no mercado alimentício mexicano até então. Contrariando as expectativas, em 2008, a rede Spoleto foi escolhida como a melhor franquia de alimentos e bebidas do México, proporcionando sensível crescimento da Rede em número de franquias em território mexicano (FLORENTINO; GOMES, 2009).

Retrata-se, portanto, que o sucesso da implementação da rede Spoleto em território internacional deu-se através da troca do máster franqueado que, mesmo possuindo maior conhecimento e experiência de mercado, não absorveu o plano de negócios e a metodologia do restaurante brasileiro, impactando na sua adequação e sucesso frente ao público no qual está inserido. O Grupo Serna, por sua vez, possuía maior disponibilidade e apetite para abrir novas células do Spoleto, visto que não detinha outros contratos de máster franquia, diferentemente do Grupo Serna.

Além de colocar 26 franquias no México, existem duas franquias na Espanha geridas através de máster *franchising* e duas na Costa Rica com o mesmo mecanismo de sucesso (SUA FRANQUIA, 2009). Há, ainda, um plano de estabelecer uma franquia máster que abrangerá a Europa como um todo em análise, com penetração inicial em Portugal (JORNAL FRANQUIA, 2012).

Por fim, a pergunta central que servirá de embasamento e direção para o trabalho de conclusão de curso é: como ocorre o processo de internacionalização da rede Spoleto através do modelo máster de franquia?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

- Analisar o processo de internacionalização da empresa Spoleto por meio da utilização do mecanismo de franquia máster.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Contextualizar o mercado de atuação da empresa Spoleto;
- Apontar os principais motivos que levaram a Spoleto a optar pela franquia máster como ferramenta de internacionalização;
- Investigar o papel, nível de poder e controle da franquia máster frente ao franqueador e às subfranquias; e
- Verificar as vantagens e as desvantagens da escolha da franquia máster como estratégia de internacionalização.

### 1.2 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a elaboração deste trabalho a busca em ampliar o entendimento acerca das motivações, viabilidades e facilidades referentes à adoção da franquia máster como modo de ingresso no mercado internacional. Ao analisar o caso de sucesso da rede brasileira de cozinha italiana Spoleto, exemplos práticos dos percalços, desafios e variáveis existentes na internacionalização e implementação de máster franquia poderão clarificar como tais processos podem ser grandes aliados no aumento de receitas e mercados num universo competitivo e globalizado como o da atualidade.

Como contribuição prática, este trabalho poderá auxiliar empresas que desejam ampliar sua área de atuação no mercado global através da franquia máster. Vantagens e desvantagens de gestão, especialmente no que tange aos aspectos de nível de controle da franqueadora frente a sua franquia máster, além de incentivos e desafios que tal mecanismo proporciona, serão abordados. Além disso, diversas variáveis serão exploradas a fim de identificar pontos de oportunidade na qual a franquia máster poderia ser uma boa alternativa no programa de expansão no mercado internacional para um perfil que possui muito potencial na atualidade: o empresariado brasileiro.

Como contribuição teórica, o trabalho ainda irá investigar um modelo de operação internacional em processo de consolidação na literatura de Negócios Internacionais, principalmente no contexto de mercados emergentes.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

A internacionalização ocorre em diversas dimensões diferentes. Devido à abrangência que a estratégia de internacionalização pode tomar, foram criadas teorias que buscam traçar um padrão de trajetória no processo de internacionalização. Compreender o porquê da adoção de certa estratégia, qual tipo de produto ou serviço é mais viável para dada estratégia, em que momento a mesma seria mais propícia de ocorrer, para qual país e quais razões para a escolha deste país dar-se-á a internacionalização são tópicos relevantes para as diferentes perspectivas das teorias de internacionalização, que serão descritas a seguir.

Primeiramente, Dib e Carneiro (2006) classificaram duas linhas diferentes de abordagens de teorias de internacionalização:

- Baseada em critérios econômicos: prevalecem soluções voltadas à maximização dos retornos econômicos; e
- Baseada em critérios comportamentais: orientação com base nas atitudes, comportamentos e percepções dos tomadores de decisão, visando reduzir o risco na decisão de onde e como se expandir.

A seguir, as duas principais teorias de cada uma das duas abordagens, econômicas e comportamentais serão detalhadas e, posteriormente, colocadas em situações de experimentação conforme as diferentes estratégias e realidades de mercado observadas em diferentes organizações.

#### **2.1.1 Abordagem econômica**

A abordagem econômica busca essencialmente a maximização do lucro da empresa em processo de internacionalização. Portanto, o fator de maior relevância é o econômico, onde a organização voltará seus esforços em criar mecanismos de maior eficiência possível, focando-se nas demandas consideradas mais latentes e buscando retornos com grau de risco não mensurado.

### *2.1.1.1 Teoria do Poder de Mercado*

A primeira teoria em destaque com base na abordagem econômica é a Teoria do Poder de Mercado. Nela, o crescimento da empresa no mercado doméstico dar-se-ia, inicialmente, através de fusões e aquisições. Conforme o crescimento do poder de mercado da empresa, seus lucros aumentariam. Todavia, esta empresa chegaria a um estágio onde não seria possível aumentar sua participação no mercado interno. Logo, os lucros obtidos seriam investidos para penetrar no mercado internacional, defendem Dib e Carneiro (2006).

Tal teoria busca compreender quais são os fatores que permitem uma empresa nacional controlar outras empresas em países estrangeiros, assim como evidencia a exploração das imperfeições do mercado externo por meio das vantagens específicas da empresa.

Ainda, segundo Hymer (1976), a Teoria do Poder de Mercado baseia-se numa lógica considerada bastante simples: a empresa, em seu estágio inicial de crescimento no mercado doméstico, amplia gradativamente sua participação em seu mercado local por meio de fusões e aquisições, aumentando, conseqüentemente, sua produção industrial, seu poder de mercado e seus lucros e rendimentos.

Num próximo estágio, chega-se a um ponto de domínio onde poucas empresas permanecem no mercado local de atuação desta empresa, tornando-se inviável o aumento de participação da mesma neste mercado. A organização, então, passa a naturalmente investir seus proventos; estes óbitos pelo alto grau de monopólio no mercado inserido, no mercado externo, caracterizando uma espécie de busca contínua por concentração crescente.

### *2.1.1.2 Teoria do Paradigma Eclético*

Criada por Dunning em 1980, a Teoria do Paradigma Eclético teve intenção inicial em realizar uma abordagem holística pela qual fosse possível identificar e avaliar a significância dos fatores que influenciam a ação de produção internacional das empresas e o crescimento de tal produção.

Ainda, conforme o autor, a Teoria do Paradigma Eclético demanda uma explicação robusta das atividades transacionais de empresas necessita abranger inúmeras linhas de pensamento econômico, sendo que o investimento direto

estrangeiro é apenas um dos diversos canais de envolvimento econômico internacional.

Segundo Goés e Rocha (2007), a Teoria do Paradigma Eclético é considerada a mais importante resolução teórica da abordagem econômica das teorias de internacionalização, visto que, para compreender a decisão da produção internacional, deve-se ponderar o condicionamento gerado por variáveis estruturais e conjunturais externas e também por variáveis operacionais e estratégicas internas à organização.

Dib e Carneiro (2006) referem-se à Teoria do Paradigma Eclético como mecanismo no qual empresas multinacionais possuem três vantagens competitivas frente a seus rivais cuja operação se restringe a apenas mercados locais.

- Vantagens de propriedade: benefícios específicos da empresa frente às empresas locais, como marca, produção em escala, transferência de experiência e otimização de recursos;
- Vantagens de localização: proveitos que certos países utilizam por meio de sua localização para captar investimentos do exterior; e
- Vantagens de internalização: além de aproveitar-se das imperfeições do mercado selecionado, elege duas principais razões para a internacionalização: busca por novos mercados (aumento de receitas) e pela eficiência (redução de custos).

### **2.1.2 Abordagem comportamental**

Em meados da década de 70, pesquisadores suecos da Universidade de Uppsala iniciaram novos estudos sobre a abordagem econômica no processo de internacionalização de empresas. Influenciados pelos novos estudos da época referentes à Teoria da Firma, onde se pressupõe que as firmas irão buscar mercados de mesma característica, norteadas por passos incrementais, buscando aprendizagem sucessiva pelas experiências adquiridas em seu crescente comprometimento com mercados estrangeiros, uma nova maneira de pensar foi estabelecida com base inicial no comportamento dos tomadores de decisão.

Nesta esteira, entende-se que as decisões acerca da internacionalização de uma organização devem ponderar, além de motivações econômicas, questões

culturais, ambientais e sociais que irão afetar diretamente o perfil e as características das organizações envolvidas em tal processo.

### **Teoria da Escola de Uppsala**

Modelo mais abordado e aplicado ao empreendedorismo internacional, a Teoria da Escola de Uppsala, criada na Universidade de Uppsala, defende a gradual expansão da empresa em seu processo de expansão conforme seu conhecimento acerca do mercado e da operação em questão. O comprometimento sucessivamente crescente com o mercado estrangeiro respeita um estágio sequencial. Além disso, há uma relação inversa com a “distância psíquica” entre a empresa e o país alvo (DIB; CARNEIRO, 2006).

Conforme as premissas básicas da expansão embasadas no comportamento, após o desenvolvimento da firma no mercado doméstico, a internacionalização seria consequência de uma série de decisões incrementais. Como balizador e maior obstáculo destas decisões, Johanson e Wiedersheim-Paul (1970) atribuíram à falta de conhecimento e recursos acerca do ambiente externo. Segundo estes autores, estes obstáculos reduziriam-se conforme o gradual ganho de experiência e conhecimento sobre o mercado e a operação estrangeira em questão.

Logo, o crescimento e incentivo à internacionalização são incentivados conforme o volume de decisões incrementais, resultados de ganhos graduais de experiência e conhecimento, gerando uma perspectiva de risco reduzida no processo de entrada em novos mercados. Johanson e Wiedersheim-Paul (1970) segmentam, ainda, em quatro estágios ou graus de internacionalização conforme o envolvimento e experiência da empresa que visa internacionalizar-se com riscos mitigados: (1) sem atividades de exportação regulares; (2) Exportação via Representantes Independentes; (3) Subsidiária de vendas; (4) Produção.

No que tange a “distância psíquica”, Johanson e Wiedersheim-Paul (1970) a conceituam como fatores que impedem ou atrapalham o fluxo de informações entre empresa e mercado. Fatores estes podendo estar associados à língua, sistema político, cultura e nível de educação.

Portanto, ao optar por internacionalizar-se, a empresa, conforme a Teoria da Escola de Uppsala, tende a escolher países similares ao seu país de origem no que diz respeito aos fatores relevantes abordados na diminuição da “distância psíquica”.

Tal seleção deve mitigar riscos e diminuir o grau de incerteza da empresa no processo de gradativamente incrementar e intensificar sua participação no mercado escolhido.

### **Teoria de Networks**

Criada a partir do modelo de estágios conceituado pela Escola de Uppsala, a Teoria de *Networks* preza pelo estabelecimento de relacionamentos como fator chave para a internacionalização de uma empresa. Conforme Almeida e Paiva Jr (2007), o estabelecimento de relacionamento é, antes do pretexto econômico, papel primordial para a composição de uma sólida estratégia de internacionalização, uma vez que a rede de relacionamentos é vista, segundo os autores, como um grupo de atores economicamente inter-relacionados que se afetam mutuamente.

Deste modo, a internacionalização perde sua essência priorizada pela Escola de Uppsala, inicialmente focada no grau de envolvimento e decisões incrementais, voltando-se à exploração de relacionamentos potenciais no mercado externo, nos quais servem de entrada da empresa em *networks* internacionalizadas que facilitam e otimizam o ingresso e atuação da empresa participante da rede no mercado externo.

A teoria de *Networks* vê os próprios mercados como redes de empresas. Portanto, quando se internacionaliza, a empresa está desenvolvendo uma posição numa rede no exterior (DIB; CARNEIRO, 2006). Embora possua premissa comportamental semelhante à Teoria da Escola de Uppsala, a Teoria de *Networks* considera viável a implementação de negócios em mercados psicologicamente distantes, uma vez que alguma ou outra empresa da rede de negócios pode ter tido capacidade de alcançar tal mercado.

A Teoria de *Networks* pode ser exemplificada frequentemente através de exemplos de empresas brasileiras prestadoras de serviços, nas quais sua internacionalização ocorreu justamente para acompanhar a internacionalização de sua clientela local.

## 2.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Cintra e Mourão (2008) defendem quem o processo de internacionalização faz parte do planejamento estratégico e de implementação de uma empresa que visa atuar em países diferentes daquele em que está inicialmente alocada.

A internacionalização pode ocorrer em várias dimensões diferentes. Ela é um processo, ao longo do tempo, no qual uma empresa desenvolve envolvimento crescente em operações fora de seu país de origem. Tal envolvimento pode incluir matérias-primas ou produtos acabados da empresa, ou envolver ainda etapas de sua cadeia de valor (DIB; CARNEIRO, 2006).

Além do caráter multidimensional, o processo de internacionalização foi definido de forma mais objetiva e geral por Cintra e Mourão (2008). Segundo os autores, os modos de entrada no mercado internacional, tais como exportação, *joint ventures* e licenciamento, não se tratam de dimensões de um mesmo processo, mas fenômenos diferentes.

Verdin e Van Heck (2001) reforçam o conceito estratégico do movimento de internacionalização, por considerá-lo um processo contínuo que demanda gerenciamento integrado, consistente e contínuo. Somado a isso, a visão de longo prazo, a demanda por investimentos significativos e o relevante impacto (positivo ou negativo) no sucesso futuro da organização, enquadram, segundo Verdin e Van Heck (2001), a internacionalização como qualquer outra empreitada estratégica de grande relevância para uma empresa.

Para Almeida *et al.* (2007), tradicionalmente, a principal motivação para internacionalizar é de ordem econômica, que pode ser coadjuvada por outras razões, todas derivadas das necessidades e da dinâmica do crescimento das empresas. Estas razões ou benefícios podem variar amplamente.

### Quadro 1 – Benefícios da internacionalização

<b>Benefícios da internacionalização</b>	
•Expansão de mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior capacidade de resposta aos clientes internacionais</li> <li>• Fortalecimento da posição competitiva</li> <li>• Diversificação do portfólio geográfico e redução de riscos</li> <li>• Efeito de demonstração</li> </ul>
•Melhoria da eficiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economias de escala e escopo</li> <li>• Acesso a recursos a custos inferiores</li> <li>• Ganhos de arbitragem</li> </ul>
•Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento e desenvolvimento de competências empresariais existentes</li> <li>• Alavancagem de competências empresariais a novos produtos e segmentos</li> <li>• Desenvolvimento e aquisição de novas competências empresariais</li> </ul>

Fonte: Almeida et al (2007, p.83)

Hitt *et al* (2008) segmentam os motivos para a internacionalização em dois principais grupos: tradicionais e emergentes. As razões tradicionais incluem ampliar ciclo de vida do produto, garantir recursos-chave e obter acesso à mão de obra de baixo custo. Por outro lado, as razões emergentes são decorrentes da constante integração global de mercados, impulsionada pela globalização, que torna os estilos de vida dos consumidores espalhados ao redor do Planeta muito semelhantes. Em outras palavras, as motivações emergentes são determinadas pelos produtos e *commodities* cuja demanda vem se tornando cada vez mais similar, independente da localização e cultura do mercado em questão.

No contexto mercadológico brasileiro, onde o crescimento econômico vem sendo constante nos últimos anos, Keegan e Green (2003) abordam três principais forças propulsoras que fazem do crescimento econômico grandes alicerces para a internacionalização:

- O crescimento econômico local criou oportunidades de mercados que constituem o maior incentivo para a expansão global das empresas. Ao mesmo tempo, a lentidão de crescimento do mercado doméstico de uma empresa pode apontar-lhe a necessidade de buscar oportunidades no exterior;

- O crescimento econômico reduziu a resistência que poderia, de outra forma, ter havido contra a entrada de empresas estrangeiras em economias nacionais; e
- A privatização é uma tendência imposta pelo crescimento econômico que vem abrindo mercados antes fechados, criando-se enormes oportunidades. Logo, uma empresa privada mostrar-se-á mais propensa a procurar a melhor oferta, independente da nacionalidade do fornecedor.

Somado a estas forças, Keegan e Green (2003) também elencaram fatores geopolíticos, como o acordo econômico regional Mercosul, que incentiva relações comerciais entre Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai. Outros fatores relevantes, porém em contexto global, conforme Keegan e Green (2003), são:

- Necessidades e desejos de mercados específicos, visto que as necessidades e desejos mundiais diferem-se entre si, abrindo diversas oportunidades para o *marketing* global;
- Tecnologia replicável para todo o mundo;
- Alavancagem: uma empresa global, geralmente, possui vantagens que empresas locais não possuem, dentre elas:
  - Transferência de experiência: utilização de métodos e mecanismos já implementados com sucesso em outro mercado;
  - Economia de escala: maior volume de produção em dado ambiente mais atrativo economicamente e, por consequência, menor custo de produção;
  - Otimização de utilização de recursos: busca em outros territórios recursos que viabilizem uma maior competitividade global.

Portanto, são inúmeras as motivações e benefícios que influem na decisão de internacionalizar-se. Contudo, Almeida *et al.* (2007) alertam para os custos e riscos que tal decisão pode acarretar:

- Custos crescentes de coordenação e de governança: à medida que o nível de diversificação geográfica da empresa cresce, seu investimento em mecanismos e processos de coordenação e gestão de portfólio também aumenta. Por exemplo, expatriação de profissionais, compra de recursos especializados locais;
- Desvantagem do recém-chegado: custos referentes a instalar-se no novo local, encontrar e contratar novos profissionais locais, negociar com fornecedores locais, acessar canais de distribuição local e se enquadrar no esquema regulatório legal do ambiente;
- Desvantagem de ser estrangeira: desconhecimento e dificuldade de tratar com contextos de mercado e cultura diferentes do país de origem. Geralmente, as empresas buscam reduzir este risco por meio de mercados internacionais mais semelhantes aos do país de origem, o que, na maioria das vezes, remete a países mais próximos geograficamente ou que falam o mesmo idioma do país de origem; e
- Riscos políticos e econômicos do mercado internacional: o ambiente externo pode proporcionar algumas “armadilhas” quanto às suas particularidades políticas e econômicas. Mercados economicamente interessantes para multinacionais podem tornar-se altamente comprometedores para a operação global da multinacional, uma vez que a falta de conhecimento acerca da instabilidade política e econômica em questão foi deixada de lado.

A internacionalização tornou-se uma estratégia altamente difundida entre empresas cuja atuação no mercado externo, pelos mais diversos motivos, tornou-se justificável. Com o crescimento desta estratégia, desenvolveram-se teorias para descrever o processo de internacionalização, desde critérios econômicos a comportamentais.

### 2.3 MODOS DE INGRESSO NO MERCADO INTERNACIONAL

A expansão internacional concretiza-se com a exportação de produtos, participação em acordos de licenciamentos, formação de alianças estratégicas, realização de aquisições e estabelecimento de novas subsidiárias integrais. Cateora,

Gilly e Graham (2013) defendem que a expansão de mercados ao redor do mundo acirrou a concorrência em todos os níveis de *marketing* internacional. Para se manter a altura da concorrência e manter uma posição viável em mercados cada vez mais competitivos, é essencial possuir um plano de *marketing* internacional sólido. Tal plano deve otimizar os recursos alocados para atender aos objetivos da empresa, compreendendo os esquemas organizacionais e o processo de gestão a serem utilizados, bem como o escopo e as posições de responsabilidade.

Como as organizações precisam apresentar uma ampla variedade de características específicas – tamanho, nível de decisão política, apoio administrativo, fontes de recursos naturais, humanos e de fornecedores, grau de controle, diferenças culturais nos estilos de tomada de decisões e centralização – idealizar uma estratégia de ingresso no mercado internacional é difícil (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013).

A partir do cruzamento da análise interna da organização e das variáveis externas do ambiente internacional e da escolha da estratégia de expansão, o nível de risco é norteadado basicamente pelo custo de investimento. Quanto menor o custo investido na operação, menor será seu risco; contudo, menor também será a perspectiva de seu retorno. Hitt *et al.* (2008) afirmam que, inicialmente, a maioria das empresas começa com a exportação ou o licenciamento por causa dos baixos custos e riscos que estes modelos apresentam, podendo, porém, expandirem-se para as alianças estratégicas e aquisições.

Cada modelo de estratégia, conseqüentemente, necessita adequar-se ao universo em particular de cada empresa. Uma escolha equivocada de estratégia pode levar ao fracasso substancial no ingresso no mercado internacional. Cada modelo de estratégia apresenta suas vantagens e desvantagens e melhor perspectiva conforme o plano de *marketing* internacional peculiar à organização.

A seguir, serão abordadas as principais estratégias de internacionalização com intuito de inicial de introduzir suas principais premissas para, enfim, retomar a estratégia central deste trabalho, a franquia *master*, ao defender seus principais atributos como estratégia sólida e confiável de mecanismo de expansão de mercados.

### 2.3.1 Exportação

Segundo Cateora, Gilly e Graham (2013), as exportações são responsáveis por 10% das atividades econômicas globais; servem para “tirar a gordura” do mercado ou ganhar mercado para absorver despesas indiretas. Podem ser diretas ou indiretas:

- Exportação direta: modelo simples de venda direta para empresa em outro país. É o método mais comum empregado por empresas que dão seu primeiro passo internacional, pois os riscos de perda financeira podem ser minimizados; e
- Exportação indireta: implica a venda para comprador (distribuidor ou importador) no país de origem que, por sua vez, exporta o produto.

Apesar dos custos e riscos reduzidos, Hitt *et al.* (2008) alertam que também existem desvantagens no mecanismo de exportação, tais como custos superiores de transporte e possíveis tarifas aplicadas às mercadorias que entram em território estrangeiro. Além disso, o exportador possui menos controle sobre o *marketing* e a distribuição de seus produtos no país anfitrião, ficando a cargo do distribuidor local a busca do melhor preço de modo a recuperar os custos e obter lucro.

Logo, a tendência de exportação dá-se através de países cuja localização geográfica é próxima, visando mitigar gastos de transporte e também através de empresas de pequenos negócios, cujo estágio de internacionalização é recente, no qual os conhecimentos do mercado de destino estão em desenvolvimento.

### 2.3.2 Alianças estratégicas

As alianças estratégicas podem possibilitar que as empresas compartilhem os riscos e os recursos necessários para penetrar nos mercados internacionais. A maioria das alianças estratégicas é formada por uma empresa de um país anfitrião que conhece e compreende as condições competitivas, as normas legais e sociais e as idiosincrasias culturais do país, o que deverá contribuir para a expansão do processo de fabricação da empresa e a comercialização de um produto competitivo (HITT *et al.* 2008).

Cada sócio em uma aliança contribui com conhecimento e recursos para a parceria. Conforme Cateora, Gilly e Graham (2013), as alianças estratégicas são procuradas para amparar os pontos fracos e aumentar os pontos fortes competitivos, ou seja, a complementaridade é um fator fundamental.

Em outras palavras, a aliança estratégica às vezes é uma boa alternativa para duas organizações que possuem objetivos semelhantes, cujo ponto fraco de uma pode ser compensado pelo ponto forte da outra, além de chegar à conclusão de que chegar sozinho a tal objetivo pode ser algo muito dispendioso, levaria muito tempo, ou seria muito arriscado.

Porém, este mecanismo de penetração internacional baseado na estratégia de cooperação, em muitas vezes, necessita de total alinhamento entre os sócios, condição esta que, caso não mantida com rigorosidade, pode implicar incompatibilidades e conflitos entre os sócios e, portanto, no fracasso de sua aliança estratégica (HITT *et al.* 2008).

### **2.3.3 Joint ventures**

A *joint venture* é um tipo de aliança estratégica na qual os sócios (duas ou mais empresas, onde uma geralmente é local) juntam forças para criar uma entidade jurídica distinta (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013). Para Keegan e Green (2003), as vantagens dessa estratégia, na qual os sócios compartilham a posse, inclui a divisão dos riscos e a capacidade de combinar diferentes pontos fortes da cadeia de valor, por exemplo, a capacidade de comercialização internacional e de fabricação.

As empresas podem procurar sócios estrangeiros para adquirir seu conhecimento em tecnologia, assim como empresas com recursos financeiros limitados podem procurar por sócios com capital disponível para investimento, dividindo os riscos do mesmo. Keegan e Green (2003) elencam como principal desvantagem desta estratégia os altos custos incorridos pela empresa com questões de controle e coordenação que surgem quando se trabalha com um sócio. Somado a isso, um sócio de *joint venture*, assim como no processo de licenciamento, pode vir a se tornar um grande concorrente.

Já Cateora, Gilly e Graham (2003) apontam a escolha dos sócios como grande fonte de desvantagens em potencial, uma vez que a qualidade no relacionamento entre os sócios é fundamental para o sucesso da *joint venture*.

### 2.3.4 Licenciamento

O licenciamento é uma forma de estabelecer uma posição segura nos mercados externos sem desembolsar grandes somas de capital:

Pode-se definir licenciamento como um acordo contratual pelo qual uma empresa (a licenciadora) coloca um bem à disposição de outra (a licenciada), em troca de pagamento de royalties, taxas de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração. O bem licenciado pode ser uma patente, um segredo comercial ou o nome da empresa. A empresa que dispõe de tecnologia avançada, know-how ou uma forte imagem de marca pode se valer de acordos de licenciamentos para suplementar sua rentabilidade com pouco investimento inicial (KEEGAN; GREENS, 2003, p 254).

Com base no baixo investimento inicial, o licenciamento é uma forma cada vez mais comum de expansão internacional através de uma rede organizacional, particularmente entre empresas de menor porte. Além do reduzido investimento inicial, no licenciamento há divisão de riscos: o licenciado assume os riscos e realiza os investimentos monetários em instalações para fins de manufatura, marketing e distribuição das mercadorias ou serviços. Como resultado, o licenciamento é possivelmente a forma menos dispendiosa de expansão territorial (HITT *et al.* 2008).

Contudo, o licenciamento também apresenta desvantagens, como pouco controle da empresa licenciadora sobre a fabricação e o marketing de seus produtos em outros países. Somado a isso, os retornos são divididos entre o concesso da licença e o licenciado. Outra desvantagem relevante é o fato da empresa licenciada, após o vencimento do contrato de licença, poder absorver a tecnologia e plano de negócios para produzir e vender um produto competitivo semelhante (HITT *et al.* 2008).

A respeito do prazo de duração, o acordo de licenciamento tem sua duração dependente à grande medida de incertezas quanto à tecnologia e ao mercado: quanto maior é a incerteza, menos duradouros são os contratos (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013).

### 2.3.5 Franquia

A partir das premissas do licenciamento, surge o mecanismo de expansão por meio de franquias, modelo de negócio que, assim como seu precursor, também

conta com baixo investimento inicial; porém, conta com maior envolvimento entre as partes envolvidas:

A franquia é uma forma de licenciamento que cresce rapidamente, na qual o franqueador oferece um pacote padrão de produtos, sistemas e serviços de gestão e o franqueado oferece o conhecimento sobre o mercado, capital e participação pessoal na administração. Com essa união de habilidades, existe flexibilidade para lidar com as condições do mercado, e a empresa controladora continua tendo um grau razoável de controle. Existe a possibilidade de o sistema de franquia oferecer uma combinação eficaz de centralização de habilidades e descentralização operacional, o que tornou a franquia uma forma de marketing internacional de importância crescente (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013, p 347).

O franqueador também oferece ao franqueado treinamento, suporte permanente, programas de incentivo e o direito de participar de programas de marketing cooperativos. Em troca, o franqueado paga algum tipo de compensação ao franqueador, geralmente *royalties* que representam uma porcentagem das receitas do franqueado. O franqueado pode ser obrigado a garantir certos equipamentos e suprimentos do franqueador para garantir produtos padronizados e qualidade consistente (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Diferentemente do contrato de licenciamento comum, o sistema de *franchising* normalmente estabelece um relacionamento contínuo que pode durar muitos anos, caracterizando uma relação mais estável e duradoura. Somado a isso, o *franchising* é mais abrangente que o contrato de licenciamento tradicional, uma vez que o franqueador determina praticamente todo o plano de negócio do franqueado e o controla firmemente a fim de assegurar padrões consistentes.

A relação entre o franqueador e o franqueado é caracterizada por funções complementares. Enquanto os franqueadores fornecem recursos vitais, os franqueados desempenham funções no mercado estrangeiro. Tendo esta relação em vista, o Quadro 2 sintetiza as principais vantagens e desvantagens do modelo de franquias na perspectiva do franqueado e do franqueador.

Quadro 2 – Principais Vantagens e Desvantagens na perspectiva do Franqueador e Franqueado

<b>Vantagens e Desvantagens da franquia para o franqueador</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Vantagens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É possível entrar em vários mercados estrangeiros rapidamente e com baixo custo;</li> <li>• Não há necessidade de investir muito capital;</li> <li>• Uma marca bem estabelecida incentiva as vendas atuais e futuras no exterior;</li> <li>• A empresa pode padronizar o conhecimento dos franqueados para lidar com os mercados locais com eficiência</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Desvantagens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter o controle sobre o franqueado pode ser difícil;</li> <li>• É possível que haja conflitos com o franqueado, inclusive em questões judiciais;</li> <li>• Preservar a imagem do franqueador no mercado externo pode ser um desafio;</li> <li>• É necessário acompanhar e avaliar o desempenho dos franqueados e prestar assistência contínua;</li> <li>• Os franqueados podem usar os conhecimentos adquiridos e virar concorrentes no futuro</li> </ul>
<b>Vantagens e Desvantagens da franquia para o franqueado</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Vantagens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de uma marca estabelecida e conhecida;</li> <li>• Adquirir treinamento e <i>know-how</i>;</li> <li>• Receber apoio permanente do franqueador;</li> <li>• Operar um negócio independente;</li> <li>• Aumentar a probabilidade de sucesso nos negócios;</li> <li>• Ser parte de uma rede internacional estabelecida</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Desvantagens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O investimento inicial ou o pagamento de <i>royalties</i> podem ser altos;</li> <li>• O franqueado é obrigado a comprar materiais, equipamentos e produtos exclusivamente do franqueador;</li> <li>• pode afetar sua capacidade de negociação;</li> <li>• As lojas do franqueador podem proliferar na região, criando uma concorrência para o franqueado;</li> <li>• O franqueador pode impor sistemas técnicos ou administrativos inadequados ao franqueado</li> </ul>

Fonte: CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER (2010, p 346).

Na perspectiva do franqueador, o ponto de maior relevância encontra-se na boa relação de custos reduzidos e baixo risco na operação, além da capacidade relevante de alcançar novos mercados com facilidade e retornos satisfatórios. Tal relação terá desempenho correlacionado com o nível de interação e sinergia do franqueador com o franqueado, uma vez que a relação de franquia consiste na troca de bens e informações na busca do benefício mútuo dos participantes da estrutura. No viés do franqueado, o apoio constante e significativo de treinamento e *know-how*

que o franqueador e sua marca podem proporcionar na consolidação do negócio local do franqueado são fundamentais.

Assim como a boa relação de baixo risco *versus* retornos relevantes depende do grau de relacionamento entre franqueador e franqueado, existem certos percalços e desvantagens que também são frutos deste relacionamento. Na visão do franqueador, o controle e o acompanhamento frequentes são desafios constantes, visto que a conformidade de padrões de qualidade e identidade da marca deve ser sempre respeitada.

Outro fator, este de natureza mais grave, originado da relação de franqueador e franqueado, é o possível conflito e o litígio entre as partes. Este caso pode gerar ocorrências jurídicas, trabalhistas e, em alguns casos, caracterizar a criação de um novo concorrente ao franqueador no futuro. Para o franqueado, também existem certos pontos a serem tratados com prudência, como a taxa de *royalties* a ser direcionada ao franqueador, os custos de maquinário e materiais fornecidos pelo franqueador e a adequação ao sistema produtivo e estratégico do mesmo.

#### 2.3.5.1 Máster Franquia

Após anos de experimentação do *franchising* como modelo de expansão através de internacionalização, a globalização impulsionou a abertura de novos mercados aos países com potencial empreendedor, mas também acirrou a concorrência tanto entre empresas multinacionais quanto entre empresas que atuam apenas no âmbito doméstico. A partir disso, emergiu uma nova e promissora variação do modelo tradicional de *franchising* na busca de expandir a área de atuação das organizações, sem incorrer das diversas variáveis mercadológicas presentes no ambiente externo competitivo: o *Master franchising* ou também chamado de *subfranchising*.

No *Master franchising*, denomina-se um novo agente no processo de *franchising*, o subfranqueador. O subfranqueador, ou máster franqueador, passa a ser a pessoa responsável pela intermediação entre franqueado e franqueador (geralmente uma pessoa do país aonde a franquia vai se instalar), sendo isto a novidade deste sistema (SCHNEIDER *et al.* 1991), ou seja, o franqueador transfere ao subfranqueador a tarefa de comercializar suas franquias dentro de uma área

geograficamente limitada, ficando a cargo, também, do subfranqueador, a prestação de serviços e a orientação aos franqueados.

### **Máster Franquia versus Franquia Tradicional**

Pode-se verificar que o sistema de *subfranchising* ou máster franquia apresenta melhorias se comparado às desvantagens existentes no Quadro 2, especialmente na visão do franqueador. O ponto crucial desta afirmação encontra-se no maior controle e qualidade de gestão que a subfranqueadora ou máster franquia possui frente à subfranquia, se comparado ao franqueador, que, por sua vez, encontrar-se-ia num mercado distante e com menos acesso a informações do mercado local que a subfranqueadora.

Em outras palavras, um subfranqueador, por estar inserido no mesmo contexto das subfranquias locais, possui conhecimento de mercado, tanto no âmbito comercial, quanto no âmbito jurídico e político, a fim de evitar gastos e tributações imprevistas, como alto *turnover* de funcionários, processos trabalhistas e escolha indevida de local de instalação da franquia.

Além disso, no contrato de *Master franchising*, ocorre a diminuição da distância do franqueador original frente ao seu subfranqueado no que tange ao controle dos padrões de qualidade e acompanhamento de desempenho. Neste caso, o subfranqueador pode acompanhar de perto o desempenho de cada uma das franquias, assim como a preservação dos padrões da marca franqueadora.

Conforme Schneider *et al.* (1991), o franqueador estrangeiro, no modelo de *Master franchising*, vê sua rede de franquias espalhar-se em diversos países, sem estar pessoalmente em cada um deles e sem ter de dispor de uma estrutura administrativa centralizada. Ao invés disso, o franqueador vale-se do conhecimento e da experiência das pessoas de cada ambiente no qual conta com um máster franqueado.

Contudo, existem também pontos negativos e de atenção acerca deste tipo de modelo estratégico, com destaque especial para a perspectiva do franqueador. Como o modelo de *Master franchising* prevê uma maior autonomia e controle por parte do subfranqueador, a compra deste direito e o pagamento de *royalties* ao franqueador original são substancialmente superiores, se comparados ao modelo tradicional de franquias. Entretanto, tal ponto tende a ser crucial no momento da

implantação ou não de uma nova máster franquia: o franqueador, por estar concedendo, além do *know-how* e a notoriedade de sua marca, mas também total autonomia e poder de decisão à franquia máster, necessita impor um contrato mais abrangente e complexo, que prevê um número maior de exigências, desde a maior taxa de franquia à obrigatoriedade de abertura de novas franquias e manutenção do padrão de qualidade destas por parte do subfranqueador.

### **Relevância da Máster Franquia no processo de internacionalização de Empresas Brasileiras**

Segundo Cavusgil, Knight, Riesenberger (2010), o contrato de máster *franchising* no plano de internacionalização de negócios é relevante frente a outras estratégias supracitadas, pois oferece ao franqueador um território exclusivo, grande e pré-definido (um país inteiro, em algumas ocasiões) e uma economia de escala causada pela operação de vários pontos de venda simultaneamente.

Conforme os custos e riscos mencionados anteriormente por Almeida (2007) no processo de internacionalização das empresas, a gestão através do subfranqueador apresenta trunfos relevantes quanto aos custos de coordenação e governança. Por inserir uma franquia máster conhecedora dos trâmites particulares do mercado em questão, há melhor aproveitamento dos recursos destinados à coordenação e gestão de contratação de novos profissionais e relacionamento com fornecedores.

Somado a isso, o *subfranchising* ou máster franquia elimina os custos do recém-chegado estrangeiro no mercado, visto que a empresa subfranqueadora irá utilizar sua cadeia de relacionamentos e *know-how* de mercado para encontrar profissionais capacitados, negociar com distribuidores e fornecedores e enquadrar ao sistema regulatório local.

Na esteira das duas linhas de abordagens de teorias da internacionalização, baseadas em critérios econômicos e comportamentais, segundo Dib e Carneiro (2006), a utilização da franquia máster abrange diversos tópicos abordados em ambas as abordagens, comportamentais e econômicas. Na esfera econômica, a Teoria do Paradigma Eclético possui premissas que vão de encontro às vantagens oferecidas pela subfranquia inserida pela franqueadora principal no mercado externo. A vantagem de propriedade, por exemplo, busca explorar as vantagens da

marca, produção em escala e transferência de conhecimento gerada pela franqueadora a fim de criar benefícios às franquias frente à concorrência local.

No que tange à abordagem comportamental, a máster franquia busca quebrar a "distância psíquica" entre o consumidor e o produto ou serviço, conforme mencionado na Teoria de Uppsala. Tal teoria defende a intenção de países em processo de internacionalização em expandir-se a mercados similares ao seu de origem, como cultura, língua e localização geográfica. A máster franquia, portanto, atua como forma de diminuição do grau de incerteza da empresa franqueadora na sua expansão ao mercado externo com base nos riscos de aproximação com os critérios comportamentais de cada região em particular.

Se comparada à franquia máster no modelo de expansão internacional, a exportação apresenta custos superiores de logística (transporte, tributação de entrada de mercadoria estrangeira) e menor controle sobre a operação como um todo, ficando à mercê do distribuidor, constituindo uma relação de dependência com o mesmo. Logo, a exportação caracteriza um modelo básico de entrada em novos mercados cuja principal característica é o grande envolvimento de um terceiro (distribuidor) no plano de negócios no exterior da empresa exportadora. Tal relação acaba conferindo um retorno reduzido à empresa fornecedora.

Nota-se que, dada a relevância atribuída ao distribuidor neste mecanismo de expansão, o modelo de máster franquia apresenta características semelhantes a este modelo, mas com diferenciais de maior identificação de premissas e conceitos da marca franqueadora pela subfranquia, o que é inexistente no canal distribuidor da exportadora.

Somado a premissa das franquias em geral, a franquia máster emprega maior controle por parte do franqueador, por meio do máster franqueador, frente a outras subfranquias, conferindo-lhe maior conformidade com padrões da marca, mensurabilidade de resultados, entre outros.

Frente à abordagem da aliança estratégica, o mecanismo de máster franquia apresenta paridade, especialmente se considerada a relação de parceria na busca de penetração em novos mercados realizada entre duas empresas. Porém, a relação entre duas empresas que se unem numa aliança estratégica é muito mais complexa se comparada à relação entre franqueador e subfranqueador da máster franquia.

Nas alianças estratégicas a sintonia de conhecimento e busca de mercado entre as empresas deve apresentar paridade singular, fato muito difícil de ocorrer entre empresas que estão em situações diferentes no que diz respeito às suas perspectivas de crescimento e *know-how* de mercado, uma vez que, na aliança estratégica, ocorre o complemento das deficiências e carências entre os aderentes a tal contrato.

Assim como na aliança estratégica, a *joint venture* representa um tipo de aliança estratégica no qual o relacionamento é peça-chave para o sucesso de entrada em novos mercados. Tal afirmação acentua-se pelo fato da criação de uma nova entidade jurídica na *joint venture*, fruto do relacionamento entre as empresas envolvidas. Deste modo, igualmente às alianças estratégicas, as *joint ventures* acabam constituindo um mecanismo de alto risco de expansão através da internacionalização, visto que necessitam de alto investimento de tempo para encontrar um parceiro compatível, além de altos investimentos de capital para concretizar a união entre as partes.

Portanto, pode-se salientar que a máster franquias absorve a relação de parceria estabelecida nas alianças estratégicas e *joint ventures* sem necessitar do total alinhamento entre as partes, evitando, assim, incompatibilidades e conflitos que podem ser cruciais ao sucesso do negócio.

### **Perfil de Empresas com potencial para expansão por meio da Máster Franquia**

Segundo um estudo realizado pela ABF (Associação Brasileira de *Franchising*) em 2010, 55% das empresas brasileiras que expandiram seus negócios internacionalmente através de franquias optaram pelo modelo de *Master Franchising*.

Relaciona-se o fato levantado pela ABF ao perfil e à realidade atual do empreendedor brasileiro: o empresariado do Brasil, país presente no acrônimo de países em desenvolvimento chamado BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), possui potencial adquirido recentemente para ousar em buscar novos mercados. Além disso, os negócios estabelecidos no Brasil, com contribuição da globalização, passaram a possuir padrões sócio-culturais cada vez mais semelhantes a diversos países estrangeiros. Contudo, por estar inseridas em uma

economia emergente, as organizações brasileiras ainda buscam maior conhecimento acerca dos mercados e, por limitações financeiras, mitigar os riscos no processo de se internacionalizar.

Com base nesta relação, a máster franquias, portanto, surge como grande aliada aos países emergentes na sua busca por um modelo de expansão de negócios com riscos limitados. No caso da Rede Spoleto, além da tendência brasileira em optar pelo mecanismo das franquias máster, o objeto de negócio da empresa, união do *fast food* com a cozinha italiana, facilita sua ampliação em novos mercados, por ser caracterizada por um modelo facilmente replicável, característica típica de empresas de *fast-food*.

Conforme Cavusgil, Knight, Riesenberger (2010), empresas de *fast food* como o McDonald's utilizam os benefícios do conhecimento de mercado de sua franquias máster para invadir mercados como Japão, China e Rússia. Tal expansão só ocorre pela união da replicabilidade do método de *fast food* com o conhecimento da preferência do paladar do consumidor local proveniente do subfranqueador. Por exemplo, no mercado chinês, as subfranquias locais do McDonald's trabalham com condimentos mais picantes, se comparadas ao restante de suas outras filiais espalhadas ao redor do Mundo.

Além do sistema de *fast-food*, outros modelos de negócios cuja facilidade de replicação somada às facilidades provindas da relação do franqueador com o *master franchisor* são exemplo de sucesso de internacionalização. Empresas de lava-rápido de automóveis, escolas de língua estrangeira e varejo de calçados do setor coureiro-calçadista também usufruem de tal união.

### **2.3.6 Investimento direto no exterior**

Como último recurso, a empresa em processo de internacionalização pode expandir-se através de investimento direto no exterior. Tal modo de ingresso dá-se por meio de fusões e aquisições ou, ainda, por meio de implantação de uma nova subsidiária. Em ambos os processos, por representarem investimentos diretos e sem estudos comportamentais aprofundados, o risco e o grau de investimento das respectivas operações é maior do que os outros mecanismos de ingresso no mercado externo.

A fusão ocorre quando um grupo de organizações estrategicamente opta pela criação de uma nova entidade, resultado da união das mesmas, originando, na maioria dos casos, uma nova organização, com denominação e administração totalmente remodelada de acordo com a proporção patrimonial dos participantes da fusão em questão. Segundo Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009), os benefícios centrais da fusão são o compartilhamento dos elevados investimentos em tecnologia, a redução de pessoal administrativo e a habilitação para ingresso em novos mercados.

Assim como a fusão, a aquisição também representa uma estratégia de rápida penetração no mercado internacional. Neste modelo, a empresa que deseja internacionalizar-se realiza a compra de outra empresa já estabelecida no mercado de interesse. Com base na experiência e compreensão do mercado local desenvolvida pela empresa adquirida, esta manobra gera retornos muito rápidos, como acesso imediato ao mercado local, acesso rápido a marcas, fornecedores já conhecidos e canais de distribuição, além de tecnologias já consolidadas no plano de negócio.

Contudo, o elevado capital necessário para concretizar a aquisição demanda um estudo profundo por parte da empresa interessada na empresa e no mercado externo. Por caracterizar uma entrada repentina no mercado e, por muitas vezes, uma abrupta mudança de filosofia e identidade de marca para a empresa adquirida, existem inúmeros riscos potenciais na aquisição direta de empresas, tais como problemas de comunicação, divergência entre políticas entre empresa compradora e adquirida e conflitos culturais entre empresa compradora e o novo mercado de atuação (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013).

Por fim, a constituição de nova subsidiária integral, também conhecida como *greenfield venture*, é considerada a mais complexa dispendiosa, tanto em conhecimento de mercado quanto em investimentos de capital. A proposta deste mecanismo é caracterizada pela criação, por parte da empresa em processo de internacionalização, de uma empresa independente de sua matriz que irá atuar no mercado externo. O risco desta operação é alto, pois, além do alto investimento inicial, a empresa matriz também deverá arcar com eventuais prejuízos e investimentos adicionais de sua nova subsidiária integral no seu processo de consolidação no novo mercado atuante.

Por outro lado, os retornos são igualmente potenciais, visto que a nova subsidiária não terá sobre seus lucros dedução de certos custos, como *royalties*, estabelecendo retornos acima da média. Outra vantagem desta estrutura encontra-se no nível máximo de rigidez e controle que se estabelecerá entre a empresa controladora e sua nova subsidiária, mantendo o padrão de qualidade e identidade da marca no mercado internacional (BATEMAN; SNELL, 1988).

## 2.4 MODELO DE ANÁLISE

O cenário do empreendedorismo brasileiro encontra-se em franca abertura a novos mercados, por conta da globalização e de seus reflexos no modo de vida e comportamento dos cidadãos do Mundo, que se assemelham cada vez mais devido à abundância e compartilhamento da informação. Logo, o consumidor atual está mais informado do que nunca, caracterizando um mercado altamente exigente e competitivo, onde os mecanismos e planos de negócios devem muito eficientes, rentáveis e capazes de satisfazer seus clientes.

A partir da globalização, o mercado brasileiro está, assim como outros mercados emergentes, alçando voos mais ousados para além de suas fronteiras: o empreendedorismo brasileiro nunca esteve tão presente no mercado internacional quanto nos dias de hoje. Nesta conjuntura, após organizações de países desenvolvidos inicialmente explorarem o mercado brasileiro, o empresariado local brasileiro aprendeu e espelhou-se nos moldes de internacionalização das empresas estrangeiras para, também, aumentar seu mercado e otimizar seus lucros no ambiente externo.

Entretanto, internacionalizar-se pode ser algo complexo e caracterizar uma operação de alto risco que, se mal planejada, pode acarretar em danos profundos e até irreversíveis à organização. Para tanto, as teorias de internacionalização, assim como os modos de ingresso no mercado internacional, auxiliam na ponderação das diversas variáveis existentes neste processo tão amplo.

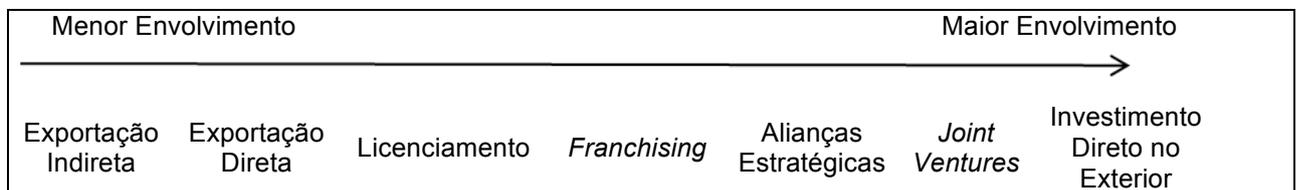
Após chegar à conclusão de que a internacionalização é uma boa perspectiva para aumentar e incrementar receitas, seja através de geração de novas oportunidades de negócios, ampliação de ciclo de vida de produto, ganhos em escala, seja simplesmente para superar limites da demanda doméstica, a

organização deve iniciar o processo de estudos acerca do mercado e economia a ser explorada.

O mecanismo de *master franchising* entra como grande facilitador no processo de internacionalização da empresa brasileira, pois possui atributos essenciais para empresas com o perfil das organizações brasileiras da atualidade.

Inseridos num mercado altamente globalizado e competitivo e, na maioria dos casos, com concorrentes estrangeiros de grande relevância, a empresa brasileira que opta por expandir-se internacionalmente deve estabelecer um modo de entrada no mercado externo que possua baixo risco, ou seja, considere fatores tanto econômicos quanto comportamentais, mas que também proporcione um grau de retorno considerável.

Quadro 3 – Grau de Envolvimento de entradas em Mercados Internacionais



Fonte: Pipkin (2005, p.71)

Conforme o quadro acima, o *franchising* encontra-se numa escala mediana de envolvimento, leia-se risco, uma vez que o envolvimento da empresa diz respeito ao dispêndio de investimento de tempo e capital para concretizar a operação em questão (PIPKIN, 2005). Contudo, o contrato de *master franchising* reduz o envolvimento, seja de capital seja de dispêndio de tempo da empresa franqueadora, visto que o subfranqueador toma boa parte das responsabilidades na implementação das franquias no ambiente estrangeiro e possui conhecimento de mercado por já estar presente no mesmo.

Assim como o maior envolvimento relaciona-se com maior risco, o mesmo também é válido para o grau de controle que será viabilizado pela empresa que mais se envolver com o processo. Neste ponto, o *master franchising* também possui relevância positiva, pois a relação entre franqueador e subfranqueador, se bem estabelecida, estabelece um alto nível de controle, onde o subfranqueador transmitirá com maior eficácia os princípios e metodologias do franqueador aos subfranqueados - estes últimos monitorados de perto pelo subfranqueador.

Conforme Petersen e Welch (1999 *apud* MARQUES; MELO; NAGANO, 2009), no contrato de *master franchising*, ao transferir a operação para um empresário local (subfranqueador), reduz-se a demanda por aprendizado e pelo comprometimento de recursos. A partir disso, a empresa Spoleto visualizou boas perspectivas de crescimento sustentável através da máster franquias, visto que a mesma atendia às variáveis a seguir que a empresa julgou como primordiais para o sucesso de sua estratégia no mercado externo:

Quadro 4 – Análise de Dimensões

<b>Análise de Dimensões</b>			
<b>Critério</b>	<b>Impacto na Relação Máster Franqueador x Subfranqueador</b>	<b>Teoria</b>	<b>Referências</b>
Distância Psíquica	Diminuição de riscos de aceitação do produto/serviço frente aos padrões da sociedade local.	Teoria de Uppsala	Dib; Carneiro (2006) Johanson; Wiedersheim-Paul (1970)
Identidade da Marca	Transportar identidade e valores relativos à Marca; Fortificar presença da Marca como sinônimo de qualidade.	Teoria do Paradigma Eclético	Dunning (1980) Goés; Rocha (2007)
Tipo de Mercado	Eliminar custo do recém-chegado;	Teoria de <i>Networks</i>	Almeida; Paiva Jr (2007) Dib; Carneiro (2006)
Conhecimento de Mercado	Troca de informações relevantes de fornecedores e recursos humanos.	Teoria do Paradigma Eclético; Teoria de <i>Networks</i>	Dunning (1980) Goés; Rocha (2007) Almeida; Paiva Jr (2007) Dib; Carneiro (2006)
Complexidade do Produto/Serviço	Transmissão do <i>know-how</i> da produção e criação do produto/serviço.	Teoria do Paradigma Eclético; Poder de Mercado	Dunning (1980) Goés; Rocha (2007) Dib; Carneiro (2006) Hymer (1976)
Rede de Contatos	Otimização entre troca de informações entre franqueador e subfranqueador; subfranqueador e subfranqueado.	Teoria de <i>Networks</i>	Almeida; Paiva Jr (2007) Dib; Carneiro (2006)

Fonte: Adaptado pelo autor

Inicialmente, a redução da distância psíquica busca a aceitação através de motivos extrínsecos e intrínsecos ao produto e marca ao verificar desde a distância cultural, como língua e hábitos alimentares, passando pela distância geográfica e, por fim, ponderando a questão política entre os países envolvidos, desde peculiaridades político-legais a político-sociais.

Ainda acerca da distância psíquica, Hallén e Wiedersheim-Paul (1993) definem-na como uma medida da dificuldade que o vendedor possui de perceber ou estimar necessidades do comprador, assim como a diferença nas percepções entre comprador e vendedor considerando necessidade ou oferta. Desta forma, a Teoria

de Uppsala auxilia a empresa, portanto, na busca por mercados similares ao país de origem, considerando a distância psíquica como parâmetro, garantindo uma operação com grau de incerteza reduzido. Assim que escolhido o mercado, tal abordagem prevê gradativos crescimentos de investimentos por parte empresa na operação, sendo realizados conforme o grau de conhecimento da empresa sobre o mercado em questão.

A distância psíquica é um ponto de grande relevância na escolha de uma máster franquias. Conforme Evans e Mavondo (2002), a distância psíquica é influenciada, além dos fatores ambientais externos, por percepções individuais das diferenças culturais e de negócios existentes entre o país de origem e país estrangeiro. Somado a isso, o argumento de cunho organizacional de Evans *et al* (2000) que fatores como experiência profissional, estratégia de negócio, tamanho e estrutura do processo da tomada de decisão afetam na percepção da distância psíquica do consumidor local, assim como a percepção do gestor e sua compreensão do mercado estrangeiro, auxiliam ainda mais na quebra desta barreira, tornando a máster franquias como um bom aliado na busca do conhecimento de mercado somado à boa transmissão do modelo de negócios.

Tal união representa uma perspectiva otimizada da quebra da distância psíquica, caracterizando uma operação com riscos mitigados e que estaria pronta para se adaptar a diversos ambientes e circunstâncias que o viés da distância psíquica pode impor.

A partir do conceito de distância psíquica, o conceito da barreira cultural aparece como grande balizador do conceito psíquico. Porém, segundo Figueiredo (2009 *apud* RAZA; SINGH; DUTT, 2002), a distância cultural não pode ser confundida com a barreira psíquica, e sim como uma dimensão da mesma, pois a primeira restringe-se à distância que a visão, atitude e percepção acerca de certo ideal, geradas dentro de certo contexto cultural, percorrem em uma escala de tempo para atingir sua democratização dentro da estrutura de pensamento de outro grupo cultural.

Em outras palavras, a distância cultural mede o nível de aceitação de conceitos e tendências entre grupos que possuem linhas de pensamentos divergentes entre si, ponderando, por muitas vezes, variáveis que podem ser utilizadas também na análise da distância psíquica.

Contudo, conforme o quadro abaixo, a distância psíquica possui outros balizadores além da dimensão cultural que necessitam destaque:

Quadro 5 – Dimensões da Distância Psíquica

<b>Distância Psíquica</b>			
<b>Dimensão Cultural</b>	<b>Dimensão Negócios</b>	<b>Dimensão Macro ambiente</b>	<b>Dimensão Física</b>
Valores; Crenças; Atitudes; Tradições	Forma de fazer negócios	Ambiente político, social, econômico, jurídico	Condições climáticas
Estilo de Vida	Práticas comerciais aceitas	Nível de desenvolvimento industrial, infraestrutura e comunicações	Ambiente físico ou natural
Idioma	Processos de Negociação	Poder de compra dos clientes	Distância global
Fuga à Incerteza	Tipos de Contratos	Hábitos e preferências dos clientes	

Fonte: Adaptado pelo autor

Conforme o quadro acima, nota-se que, conforme maior mensuração e conhecimento da distância psíquica entre dois mercados internacionais, atinge-se conhecimento elevado acerca das mais diversas variáveis e dimensões que tal relacionamento internacional pode vir a oferecer. O formato do modelo de internacionalização baseado na máster franquias tem como grande trunfo o conhecimento das dimensões formadoras da distância psíquica, colaborando para que o produto ou serviço do franqueador quebre tal distância e aproxime-se mais dos valores culturais e de negócios que o macro ambiente no qual o negócio está inserido exige.

Cabe à máster franquias, no processo de internacionalização da empresa contratante, agir como intermediador de informações do comportamento dos clientes potenciais, fornecedores e agentes políticos existentes em seu ambiente para auxiliar a reduzir a distância psíquica entre o conceito e valores do produto e serviço do franqueador e as demandas e características dos envolvidos no processo como um todo.

A identidade da Marca busca transmitir da melhor forma possível o valor da empresa e transportar a identidade da mesma, buscando dar relevância à marca para, assim, alavancar vendas. Ao ser vista como sinônimo de qualidade e eficiência, a Marca da empresa, conforme a Teoria do Paradigma Eclético (DUNNING, 1980), irá beneficiar-se da vantagem de propriedade de uma marca

presente em mais de um mercado, alavancando suas perspectivas de vendas e persuasão com o cliente ao beneficiar-se frente às empresas locais, por possuir maior transferência de experiência e otimização de recursos.

Logo, o subfranqueador, ou a máster franquista, em sinergia com o franqueador, realizam um trabalho de transmissão de experiência, *know-how* e recursos para promover a vantagem de propriedade da empresa franqueadora frente aos competidores locais, que não se beneficiam de parcerias.

Além da vantagem de propriedade, a vantagem de localização claramente é mais viável através do modelo de *master franchising*, pois o subfranqueador poderá utilizar sua rede de contatos e conhecimento de mercado para captar investimentos do exterior, como patrocínios e parcerias. Somado a isto, a vantagem de internalização também utiliza o viés do conhecimento de mercado da máster franquista ao buscar explorar as imperfeições do mercado selecionado para aumentar receitas e reduzir custos.

Outro fator de relevância é o tipo de mercado a se internacionalizar. Como já citado, o ambiente externo necessita ser muito bem estudado antes de qualquer ação de expansão; caso contrário, o ambiente altamente globalizado e competitivo pode tornar-se turbulento e pouco rentável, concretizando um verdadeiro pesadelo para a empresa que não segmentou seu mercado-alvo com cuidado.

Fatores como níveis de concorrência, arbitrariedade e tipo de consumidor são pontos essenciais a serem discutidos pela empresa que deseja se expandir a novos mercados. Os níveis de concorrência podem variar de multinacionais robustas a pequenas empresas locais, assim como fatores de arbitragem podem seguir tendências de consumo à simplesmente acompanhar concorrentes. Já o tipo de consumidor pode variar conforme o nível de sofisticação, preço e demanda do produto ou serviço ofertado pela empresa, impactando diretamente na segmentação do cliente de maior poder aquisitivo ao cliente pertencente a classes mais populares da sociedade. A partir disso, a teoria de *Networks* vê na busca de estabelecer relacionamentos o fator-chave para o sucesso da internacionalização da organização.

No sistema de máster franquista, cria-se uma espécie de matriz da empresa franqueadora no ambiente de interesse, caracterizando, segundo Almeida e Paiva Jr (2007), uma rede de relacionamentos composta por autores economicamente inter-relacionados que se afetam mutuamente, facilitando e otimizando o ingresso e

atuação da empresa participante da rede no mercado externo. Pode-se concluir, então, que a partir do relacionamento entre franqueador e subfranqueador a troca de informações acerca do nível de concorrência, arbitrariedade e tipo de consumidor dá-se de modo mais assertivo e rápido.

Na mesma linha do tipo de mercado e do cruzamento com a teoria de *Networks*, o conhecimento de mercado também preza pela troca de informações entre as partes interessadas na busca de vantagens frente aos concorrentes que atuam de maneira mais independente. O conhecimento de mercado busca, entretanto, vantagens relacionadas ao acesso à matéria-prima, fornecedores e à mão de obra mais barata e acessível no mercado selecionado.

Portanto, a parceria entre subfranqueador e franqueador utiliza-se das vantagens de propriedade e internalização previstas nas premissas da teoria do Paradigma Eclético para buscar acesso a ofertas de trabalho e custo de fornecedores reduzido, assim como buscar maior eficiência no seu processo.

A Complexidade do Produto, por sua vez, remete à facilidade ou dificuldade da replicação do modelo de negócios. Fatores como a transmissão de *know-how* da produção e criação do produto e serviço, se bem viabilizados e implementados, podem ser diferenciais para a manutenção do padrão de qualidade do produto independente de seu local de venda. Do ponto de vista da internacionalização, portanto, tal critério possui suma importância, pois a demanda de crescimento para territórios internacionais somente foi viabilizada a partir do padrão de qualidade diferenciado que o produto apresentou no mercado local.

A Teoria do Poder de Mercado, segundo Hymer (1976), baseia-se no crescimento da participação de dada empresa no mercado doméstico, resultando no domínio de Mercado e poucas novas perspectivas de crescimento. Logo, a alternativa da internacionalização ocorre de maneira natural como modelo de expansão de receitas e mercados de atuação. A partir da implementação da máster franquias no processo de internacionalização, no viés da Teoria do Poder de Mercado com base na Complexidade do Produto, ocorre a busca pela garantia da manutenção do padrão de qualidade do produto ou serviço exitoso no mercado local no mercado externo.

Soma-se a este critério a transmissão de *know-how* por parte da máster franquias às subfranquias possuir maior qualidade, se comparada à transmissão do mesmo, se realizado no mecanismo tradicional de franquias, onde não existe o

subfranqueador como intermediário. Logo, as três vantagens competitivas defendidas por Dib e Carneiro (2006) na Teoria do Paradigma Eclético novamente são evidenciadas na Complexidade do Produto, pois a fácil replicação do modelo de negócios e seus mecanismos representam vantagens no que tange a produção em escala, transferência de experiência, aumento de eficiência, entre outros.

Por fim, a Rede de Contatos diz respeito ao grau de relacionamento entre os parceiros. No caso da internacionalização através da intermediação da máster franquia, o grau de relacionamento é fundamental para a boa relação de troca de valores e informações entre franqueador x máster franquia e máster franquia x subfranquias.

A partir do contato constante entre tais partes e de seu bom relacionamento, estabelece-se a vantagem competitiva que o mecanismo de *master franchising* confere à organização frente ao contrato padrão de franquia ou licenciamento. A presença do subfranqueador ou máster franquia, portanto, representa o centro de relacionamento entre o franqueador e suas subfranquias, garantindo nível de controle e transmissão de informações de melhor qualidade entre os mesmos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base nas premissas levantadas até o momento, somadas aos objetivos traçados, este capítulo abordará os métodos utilizados na busca de atingir com êxito os objetivos em questão. Conforme pondera Gil (2008, p.8), “Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a formação do referencial teórico que serviu como base para a futura pesquisa, procurou-se utilizar métodos de investigação variados, como artigos publicados, livros acadêmicos e consultas a *websites*. Contudo, o mecanismo de pesquisa que se sobressaiu frente aos demais foi o de pesquisa bibliográfica. Tal pesquisa, segundo Gil (2008), é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

A partir da análise do processo de internacionalização da empresa selecionada, cruzada com as particularidades do mercado brasileiro e com o referencial teórico levantado, a pesquisa terá caráter essencialmente qualitativo.

Enquanto estudos quantitativos geralmente procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido (baseado em hipóteses claramente indicadas e variáveis que são objeto de definição operacional), a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento; além disso, não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para a análise de dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos. Dela faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com o objeto de estudo. Nas pesquisas qualitativas, é freqüente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir disso, situe sua interpretação dos fenômenos estudados (NEVES, 1996, p. 1).

A escolha da pesquisa qualitativa deu-se, portanto, por sua característica de não propor uma estrutura rigidamente pré-definida e estruturada, somada ao seu perfil exploratório, ou seja, que busca entender e interpretar fatos e comportamentos, ao invés de sua resolução. A partir da pesquisa qualitativa,

estabeleceu-se que o delineamento do projeto dar-se-á por meio do estudo de caso. Este estudo foi realizado com base numa empresa brasileira pioneira na internacionalização através do sistema de máster franquia, a rede Spoleto.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimentos que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados (YIN, 2005, p. 19).

Conforme Yin (2005), a principal tendência nos estudos de caso é a tentativa de esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, assim como o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. Além disso, o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

Conforme já mencionado, a literatura acerca do processo de internacionalização por meio de máster franquias ainda está em fase de consolidação. Gil (2008) lembra que o estudo de caso é uma ferramenta importante para pesquisadores cujas referências bibliográficas não possuem seus limites claramente definidos. Assim, com base nos objetivos previamente elencados e as características do modelo de estudo de caso, este último encaixa-se como a metodologia com maior compatibilidade e alinhamento na busca de alcançar os objetivos desta pesquisa com maior acurácia.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

A principal maneira de coleta de dados deu-se através de consultas a *websites* especializados, como a Associação Brasileira de Franquias (ABF), além de pesquisas de reportagens em revistas e *websites* acerca do estágio da internacionalização das empresas brasileiras através da máster franquia. Além disso, pesquisas bibliográficas também serviram como complemento da pesquisa.

Uma entrevista semiestruturada ocorreu via conferência telefônica com um gestor do Grupo Spoleto da área de expansão e planejamento de negócios.

Conforme Gil (2008), entrevista é uma técnica em que o investigador apresenta-se frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação.

Na mesma linha de abordagem, uma entrevista semiestruturada com um representante da ABF (Associação Brasileira de *Franchising*) buscou segmentar e caracterizar os perfis e características das empresas franqueadoras que vêm adotando a máster franquía como mecanismo de internacionalização, assim como suas expectativas e motivações, para verificar características que validaram a máster franquía como modelo eficaz de expansão a mercados psicologicamente distantes. Por fim, uma entrevista sem estruturada com o sócio da empresa de consultoria de franquias chamada Focus Franquias complementou os conceitos abordados com a ABF e Spoleto.

O roteiro de entrevista foi efetuado com base no cruzamento entre o universo das empresas brasileiras com as teorias expostas nos Quadros 1 e 4 do presente referencial teórico.

Quadro 6 – Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Empresa	Cargo	Data
A	Spoleto	Planejamento e Expansão	15/05/2014
B	ABF (Associação Brasileira de <i>Franchising</i> )	Inteligência de Mercado	20/04/2014
C	Focus Franquias	Consultor	17/06/2014

Fonte: elaborador pelo autor

### 3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A fim de analisar os dados coletados na entrevista, primeiramente ocorreu a transcrição da mesma para, posteriormente, interpretá-la. Gil (2008) salienta que o que se procura na interpretação é a obtenção de um sentido mais amplo para os dados analisados, o que se faz mediante sua ligação com conhecimentos disponíveis, derivados principalmente de teorias.

A partir da interpretação das entrevistas, logo foi realizado um cruzamento entre os dados levantados nas pesquisas em *websites* especializados e nas pesquisas bibliográficas com o que foi abordado na entrevista semiestruturada, caracterizando, assim, a geração de um conceito mais abrangente do objeto de estudo em questão.

#### 4 INTERNACIONALIZAÇÃO DE MÁSTER FRANQUIAS BRASILEIRAS

Como mencionado anteriormente, segundo a teoria de Uppsala, a internacionalização pode ser vista como processo de envolvimento crescente de operações no mercado externo, podendo ser alavancada a partir do expoente crescimento da organização, defendida na Teoria do Poder de Mercado, e consolidada a partir da teoria do Paradigma Eclético e de Networks.

A crescente globalização dos mercados também é um ponto a ser destacado no número crescente de franquias brasileiras atuando em mercados fora do país. Conforme dados levantados pela ABF (Associação Brasileira de *Franchising*), o Brasil é o país que contém o maior número de franquias na América Latina, com aproximadamente 2.400 franquias espalhadas por seu território no final do ano de 2012.

Com base nisso, a Teoria do Poder de Mercado prevê o movimento natural por parte de certos franqueadores, dominantes em sua área de atuação, a concentrar seus investimentos expansionistas em ambientes externos, uma vez que o ambiente doméstico encontra-se saturado ou amplamente dominado pela organização em questão.

Contudo, apesar da globalização e dos benefícios que a internacionalização e seus enfoques teóricos podem oferecer ao empresariado brasileiro, ainda existem poucos registros de internacionalização de franquias brasileiras, se comparadas em volume bruto de franquias exclusivamente domésticas. Conforme a ABF (Associação Brasileira de *Franchising*), das 1,11 mil franqueadoras brasileiras registradas, apenas 112 estão atuando além de suas fronteiras. Soma-se a este baixo percentual (aproximadamente 10%) de franquias brasileiras internacionalizadas o fato de que, segundo a ABF, tal número subiu 72% entre os anos de 2010 e 2012. Logo, nota-se que o mercado brasileiro possui potencial para buscar e conquistar novos desafios em novos territórios.

Contudo, flagra-se, também, que o perfil das empresas brasileiras possui aversão ao risco de entrar numa operação que possa comprometer a saúde de seu negócio. O mecanismo de internacionalização que utiliza a máster franquia busca quebrar a barreira psíquica entre os mercados de origem e atuação da empresa franqueadora, mitigando, assim, os riscos da operação ao centralizar no

subfranqueador as responsabilidades de analisar as diversas dimensões abordadas pela distância psíquica na busca por garantir um investimento com boa relação de risco e retorno.

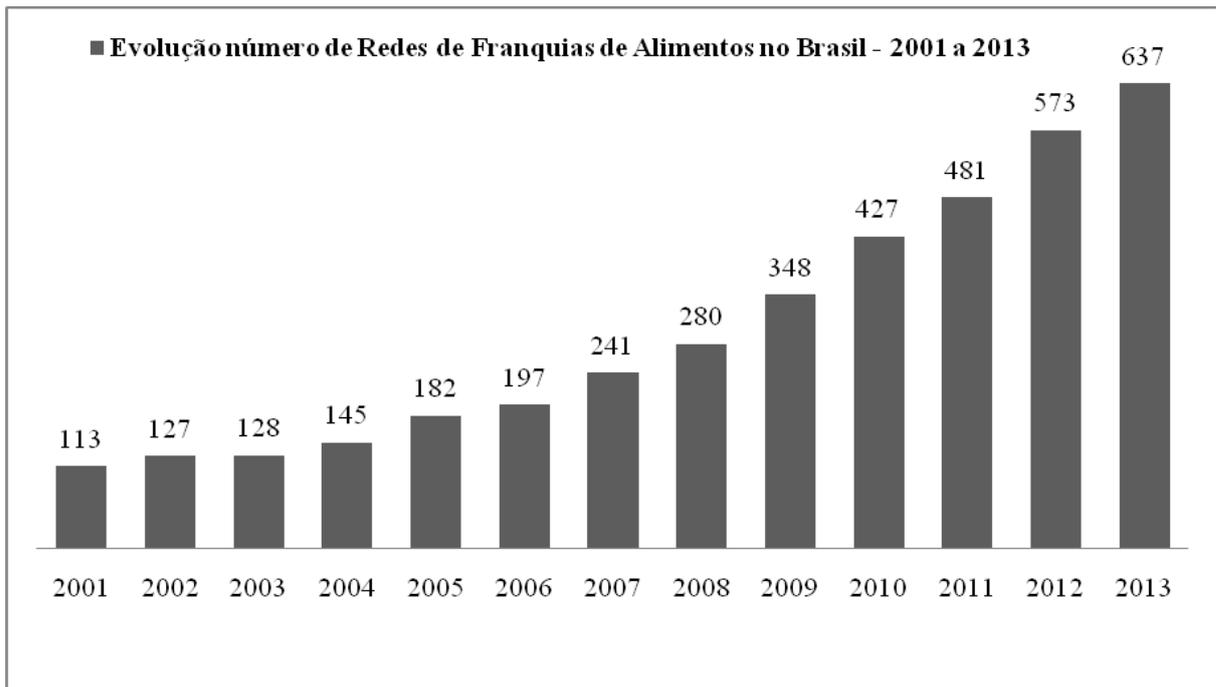
Coincidentemente com tal fato, o mecanismo de máster *franchising* vem, segundo a ABF (Associação Brasileira de *Franchising*), ganhando mais relevância e preferência dos franqueadores brasileiros que optam por se internacionalizar, representando 55% da preferência das franquias brasileiras com tal interesse em internacionalizar-se sem correr riscos.

#### 4.1 CONTEXTO DO MERCADO DE *FAST FOOD* BRASILEIRO

Segundo o entrevistado B, oito em cada dez brasileiros comem em restaurantes de *fast food* pelo menos uma vez ao mês. Tal dado ocorre em decorrência de diversos fatores, desde o maior investimento de cadeias de *fast food* em regiões com alta concentração populacional, como a região Sudeste e Nordeste, o crescimento do valor agregado dos produtos consumidos em tais redes e o crescimento do poder de consumo da classe média emergente. Ainda de acordo com a ABF, existem 41 cadeias de alimentação rápida no setor de franquias no Brasil que, juntas, totalizam aproximadamente 5,3 mil lojas.

Na figura 1 é possível verificar o crescente aumento de redes de franquias ligadas à alimentação em geral, não contabilizando apenas o ramo de *fast food*. Nota-se uma grande tendência à criação de novos restaurantes a partir do ano de 2008, onde a média de novos restaurantes por ano passou de aproximadamente 160 entre o intervalo de 2001 a 2007 para aproximadamente 460 entre o intervalo de 2008 a 2013, representando uma alta de mais de 290% na comparação entre tais médias.

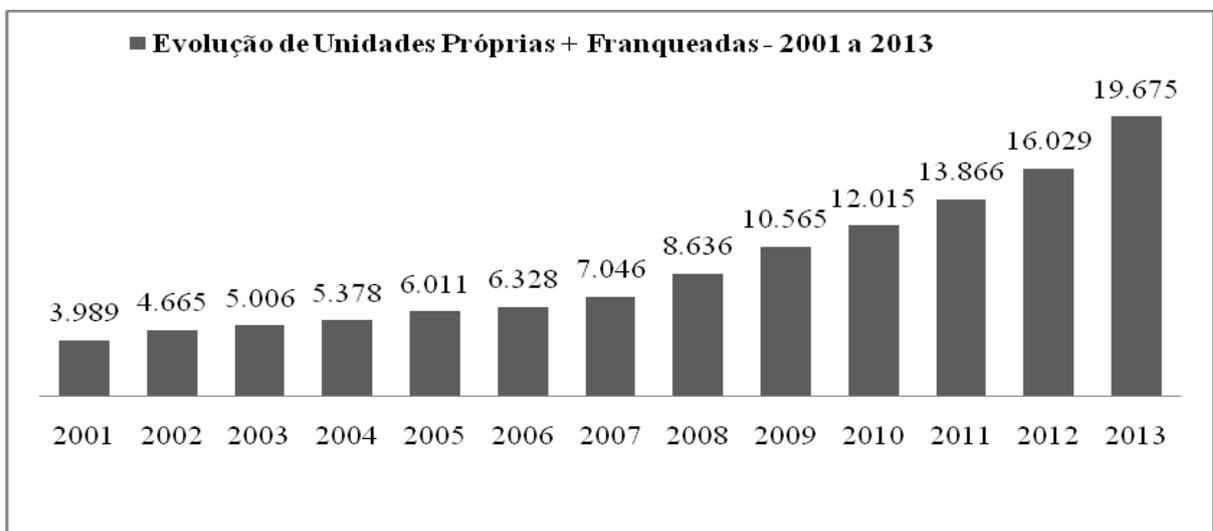
Figura 1 – Evolução do número de Redes de Franquias de Alimentos no Brasil – 2001 a 2013



Fonte: ABF (2013)

Ao consolidar o número de redes de franquias de restaurantes, somando-se às suas unidades franqueadas, percebe-se também um notável crescimento a partir do ano de 2008, conforme a Figura 2:

Figura 2 – Evolução de Unidades Próprias e Franqueadas – 2001 a 2013

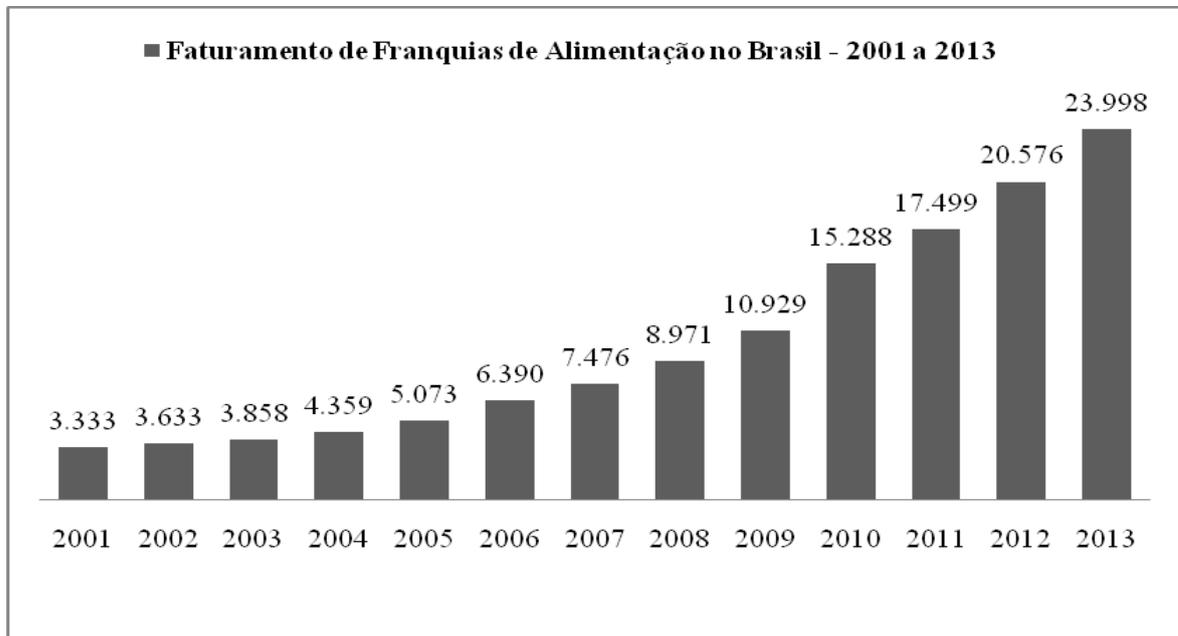


Fonte: ABF (2013)

Dados levantados pela Rizzo Franchise, consultoria de pesquisas especializada em franquias, ainda revelam que as redes de franquias de *fast food* geraram aproximadamente 160 mil novos empregos em 2013, 20 mil novos empregos a mais que no ano de 2012.

Já na figura 3, evidencia-se que evolução do faturamento das franquias de alimentação acompanhou o *boom* ocorrido a partir de 2008 no que tange ao número absoluto de redes e franqueados ligado ao ramo alimentício. O faturamento médio entre os anos de 2001 a 2007, em bilhões de reais, passou de R\$ 4,85 bilhões para R\$ 16,2 bilhões entre os anos de 2008 a 2013, representando um crescimento de impressionantes 330% na média de faturamento entre os períodos em questão.

Figura 3 – Faturamento de Franquias de Alimentação no Brasil – 2001 a 2013



Fonte: ABF (2013)

A partir dos dados levantados acima, pode-se afirmar que o setor alimentício encontra-se em franco crescimento no mercado doméstico brasileiro, consolidando-se como um dos maiores influenciadores do PIB brasileiro. Com base no ano de 2013, por exemplo, o setor de serviços representou 70% da composição do PIB brasileiro, tendo o ramo alimentício participação de 20% desta fatia (IBGE, 2013). Com isso, vê-se no ramo de alimentação uma promissora e consolidada oportunidade para investimento, tanto de empresas estrangeiras quanto brasileiras.

## 4.2 PERFIL DA FRANQUIA BRASILEIRA INTERNACIONALIZADA

Conforme entrevista com a própria ABF (Associação Brasileira de *Franchising*), as franquias brasileiras optam pela expansão internacional, tanto através da simples exportação de produtos como da instalação de unidades em território estrangeiro, devido principalmente às oportunidades pontuais que surgem, não atreladas, necessariamente, a uma estratégia de internacionalização.

A diversificação de mercados ou valorização de marca também é frequente argumento que motiva a expansão das franquias a novos mercados. Os fatores impulsionadores são, portanto, reativos: ao evidenciar que o produto da franquia possui diferencial em potencial para ser explorado globalmente, somado à falta de atendimento a dados mercados, as empresas brasileiras decidem pela internacionalização.

Já fatores como a busca pelo conhecimento do país hospedeiro, experiência em negócios internacionais e planejamento estratégico ficam em segundo plano, deixando o surgimento da demanda no mercado externo como grande motivador à internacionalização.

Ainda conforme o relato do entrevistado B, uma grande fatia das franquias internacionalizadas (cerca de 80%) alegou que o faturamento de suas franquias internacionais não representa 5% do total de toda a operação. Das 20% das franquias internacionalizadas restantes, 10% responderam que o faturamento internacional representa 30% da operação e os outros 10% informaram que tal faturamento representa 15% do total da operação.

No que tange à duração da operação no exterior, a média das empresas brasileiras é de 5 anos, enquanto a média de duração de franquias em território brasileiro é de 12 anos. Confirma-se, com base nos dados expostos pela Associação Brasileira de *Franchising*, que a operação internacional das franquias brasileiras ainda possui baixa representatividade no faturamento das empresas brasileiras em geral, além de caracterizar um tipo de operação recente.

A partir das principais barreiras apontadas pelas franquias no processo de internacionalização, nota-se o porquê da preferência de 55% das empresas franqueadoras em adotar a máster franquia. Os três principais empecilhos flagrados na pesquisa realizada pela ABF no processo de adequação e instalação de franquias no mercado estrangeiro foram replicar o modelo de negócio, driblar

diferenças culturais e atender exigências do consumidor local. A figura 6 expõe os obstáculos mais lembrados pelos franqueadores brasileiros no processo de adaptação aos países selecionados no processo de expansão internacional.

Figura 4 – Obstáculos da Internacionalização



Fonte: ABF (2014)

Tais obstáculos referentes à adaptação ao país selecionado, somados aos três principais empecilhos de adequação da operação no mercado estrangeiro, podem ser minimizados, ou mais facilmente driblados a partir da adoção da figura do máster franqueador. Conforme já citado, o contrato de *master franchising* prevê a divisão de responsabilidade entre franqueador e o máster franqueador local na implementação, viabilização e distribuição da operação no mercado selecionado. Tal contrato estabelece uma relação de parceria e troca de informações que reduzem a ocorrência dos obstáculos expostos nos dados da Figura 6.

O grau de internacionalização das franquias brasileiras pode ser calculado através do índice de internacionalização criado pela Fundação Dom Cabral. O índice pondera diversos indicadores, tais como: número de unidades franqueadas no exterior; receita de *royalties* e taxas provenientes dos negócios; receita de venda de produtos e unidades próprias. Abaixo, o índice de transnacionalidade das dez primeiras empresas colocadas com base no índice:

Quadro 7 - *Ranking* de transnacionalidade de franquias brasileiras

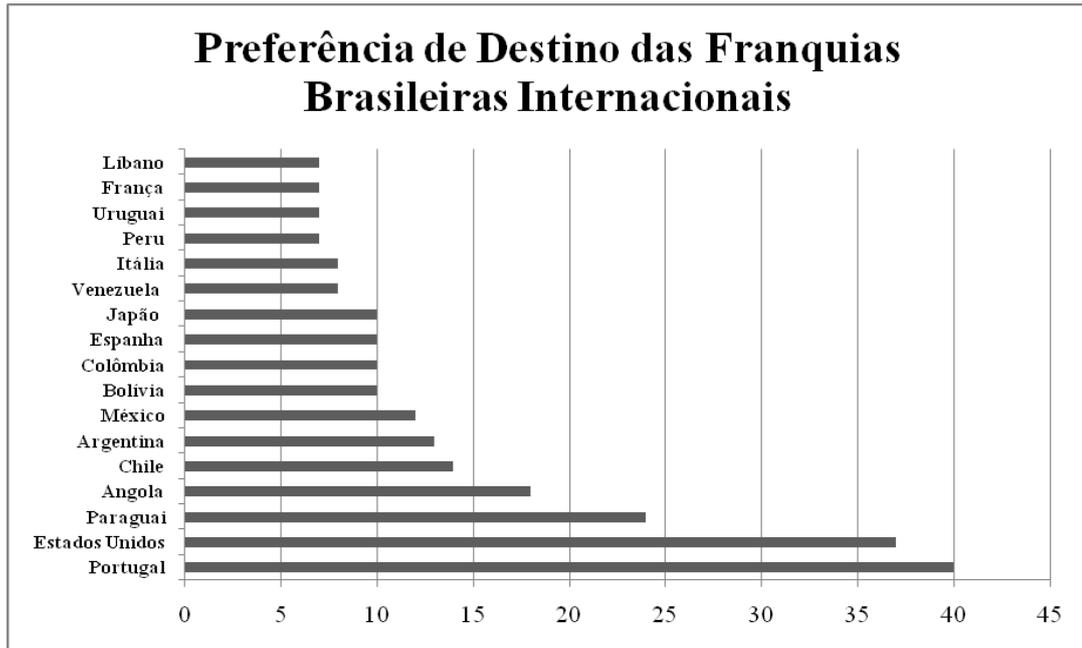
Posição	Empresa e setor	Índice
1	Showcolate (alimentação)	0,087
2	LinkWell (soluções para Internet)	0,084
3	Localiza (aluguel de carros)	0,076
4	Tostare Café (alimentação)	0,035
5	Spoletto (alimentação)	0,025
6	Chilli Beans (moda)	0,020
7	DepylAction (estética)	0,020
8	Hering (moda)	0,014
9	Arezzo (moda)	0,010
10	Magrass Franchising (estética)	0,009

Fonte: Fundação Dom Cabral (2013)

O Spoletto aparece em posição de destaque na classificação, uma vez que, conforme o estudo, atualmente 121 empresas atuam no mercado externo, distribuídas em 61 países diferentes. Observou-se que, dentro das dez primeiras empresas colocadas no Quadro 6, três são do setor alimentício. Tal setor, cuja aceitação de produto está diretamente relacionada à percepção do paladar e do gosto da comida e do consumidor local, possui seu sucesso correlacionado à adequação do produto ao gosto do público selecionado.

Tendo isto em vista, a empresa Showcolate, por exemplo, adotou o sistema de *master franchising* em diversos mercados psicologicamente distantes em relação ao brasileiro, como o mercado árabe. Nesta mesma esteira, a Tostare Café também adotou um máster franqueador para entrar no mercado africano.

Figura 5 - Preferência de Destino das Franquias Brasileiras Internacionais



Fonte: ABF (2012)

A partir do levantamento realizado pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) no de 2012, é flagrante a preferência das empresas brasileiras franqueadoras por países que possuem identificação com ao menos uma dimensão dos balizadores da distância psíquica, representada no quadro 5. Analisando os quatro países de maior relevância na figura 4, evidencia-se em Portugal e Angola a semelhança na dimensão cultural do idioma com relação ao Brasil, sendo os três países de origem lusófona.

Além de ser um mercado atrativo pela proximidade cultural e de idioma, a ABF destaca o território português como porta de entrada no mercado europeu. No ponto de vista do Paraguai, nota-se a presença da dimensão física, na qual o Paraguai divide fronteira com o Brasil, ou seja, possui distância geográfica reduzida, assim como, também, na dimensão do macroambiente a distância entre Brasil e Paraguai é amplamente reduzida, pelo fato de ambos os países apresentarem clientes com hábito, preferência e poder de compra semelhantes e suas economias apresentarem paridade no âmbito político-social e de desenvolvimento estrutural.

Já os Estados Unidos, por representar a maior potência econômica mundial da atualidade, torna-se um grande *player* no mercado de internacionalização, independente da nação que pretende expandir-se ao mercado norte-americano. Por ditar os níveis e padrões de consumo do Mundo, nota-se um grande esforço por

parte das empresas brasileiras que se internacionalizam em se adequar às dimensões culturais, de negócios, macroambientais e físicas impostas pela experiência norte-americana. Em relato da ABF em entrevista, os Estados Unidos representam um mercado maduro e tradicional, com grande potencial consumidor.

## 5 ESTUDO DE CASO SPOLETO

Através de uma entrevista com um colaborador da área de expansão e planejamento do Grupo Trigo, gestor de diversas marcas ligadas ao setor alimentício, dentre eles o Spoleto, foi realizado o estudo de caso do processo de internacionalização através de máster franquias da Rede Spoleto. Tais entrevistas ocorreram entre Maio e Junho de 2014, através de telefonemas com este colaborador e via *email*.

### 5.1 HISTÓRICO INTERNACIONALIZAÇÃO DO SPOLETO

O mercado de alimentação rápida no Brasil teve grande influência de franqueadores internacionais. Em meados de 1950, as primeiras redes de restaurantes com atendimento, cardápio e preço padronizados desembarcaram dos Estados Unidos em nossas principais cidades da época. A partir da globalização e de suas consequências, como a unificação de mercados, diversas companhias brasileiras de *fast food* brasileiras foram inauguradas e, nos últimos anos, após conquistar relevância no mercado doméstico, passaram também a se internacionalizar. Este é o caso de marcas como Bob's (Chile); Giraffas (Estados Unidos) e Spoleto (México, Espanha).

Seguindo tal linha de crescimento, a Rede Spoleto surgiu no Rio de Janeiro no ano de 1999, tornando-se em 2006 a maior rede de cozinha Italiana da América Latina. No ano de 2005 foi estabelecido o primeiro passo da Rede Spoleto em busca da internacionalização após a parceria com a empresa mexicana Alsea. Nesta parceria, o Spoleto assumiria a condição de máster franqueador da rede Domino's Pizza no Brasil, enquanto a Alsea comprometer-se-ia a ser máster franqueador do Spoleto no México, inaugurando cinco restaurantes no país.

Apesar da relevante experiência da Alsea em gerir máster franquias (a empresa detinha máster franquias de empresas renomadas como Starbucks e Burger King), a parceria com o Spoleto foi desfeita precocemente, em 2006. Neste mesmo ano, o grupo Serna efetuou a compra das operações de máster franquias do Spoleto no México e adquiriu as três lojas remanescentes no país. A partir desta mudança, o Spoleto cresceu rapidamente no território mexicano e, em 2008, foi

eleito como a melhor franquia de alimentos e bebidas do México, alcançando um total de 11 lojas franqueadas no país em 2009.

Paralelamente, no final de 2006, o grupo Spoleto expandiu-se para a Espanha, mantendo a estratégia da máster franquia, abrindo dois restaurantes franqueados em Madri e um em Málaga. O máster franqueador para o território europeu seria o grupo Franchise Hispania, que controlaria toda operação europeia do Spoleto, iniciando sua experiência no mercado europeu com instalações na Espanha.

Na experiência de internacionalização do Spoleto, observa-se uma quebra de tendência no que se refere à preferência de países no processo de expansão global. Curiosamente o México foi a primeira nação escolhida pela organização, muito em função da parceria da rede Spoleto com a renomada empresa mexicana Alcea, que entraria com seu *know-how* para gerir toda a operação mexicana do Spoleto, caracterizando-se, assim, como máster franquia do mesmo.

A partir do sucesso deste mecanismo, consolidado graças à troca de gestão do Grupo Alcea ao Grupo Serna, o mecanismo do *subfranchising* também foi utilizado para penetrar na Espanha, outro mercado teoricamente distante psiquicamente em relação aos padrões brasileiros.

Figura 6 – Linha de Tempo Grupo Spoleto



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado no site Spoleto (2014)

## 5.2 DIFERENCIAL DO SPOLETO

A convicção dos gestores de que somente a partir de uma boa replicação do modelo de atendimento, acompanhamento, treinamento e gestão de recursos humanos da Rede Spoleto no Brasil seria essencial para o êxito na operação internacional impôs que o mecanismo de entrada no mercado estrangeiro possuisse capacidade de transmitir tais diferenciais da Rede, mas, ao mesmo tempo, adequando-os ao mercado local. A seguir, quatro são os principais pontos da experiência brasileira do Spoleto que foram identificados junto ao entrevistado A como cruciais para o triunfo da operação internacional da Rede.

### 5.2.1 Criação de valor: a experiência do showcook

O principal diferencial do Spoleto frente a sua concorrência no setor alimentício de *fast food*, segundo o entrevistado, dá-se através do que o Grupo nomeia como *showcook*: uma experiência na qual o consumidor final interage com o cozinheiro, participando da seleção dos ingredientes, visualizando todo o processo de preparação de seu alimento com transparência.

O *showcook*, além participação do cliente no processo de cozimento do alimento, possui como diferencial os malabarismos que o cozinheiro performa na preparação da refeição do cliente, seja com o manuseio da panela, prato, seja com ingredientes da receita que o consumidor escolheu. No processo do *showcook*, flagra-se a busca do Spoleto em diferenciar-se da concorrência através de uma nova maneira de geração de valor ao cliente.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 169), o “valor está associado às experiências; os produtos e serviços facilitam experiências individuais e experiências medidas pela comunidade”. Ainda sobre valor, vale ressaltar que, para Simchi-Levi *et al.* (2003, p.37), o valor também apresenta as dimensões de conformidade com as exigências, seleção de produtos, preço, marca, serviços com valor agregado, relacionamentos e experiências. Com base nisso, no processo de criação de valor, nota-se que a questão do relacionamento e da experiência parecem cada vez mais importantes.

Com base no *showcook*, o Spoleto gera valor ao cliente de forma diferenciada, ao entregar não apenas um alimento, mas também uma experiência ao cliente. Além disso, a criação do valor obtido pelo *showcook* prevê ao Spoleto uma vantagem competitiva, visto que, segundo Porter (1990), a criação de valor não gera apenas valor, mas também, e fundamentalmente na questão estratégica, uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, que pode ser sustentável ao longo do tempo. Para tanto, o *showcook* requer profissionais altamente treinados e com mentalidade criativa e motivada. O Spoleto, frente a tal desafio, disponibiliza aulas de teatro e malabarismo aos seus cozinheiros.

### 5.2.2 Inovação

O Grupo Spoleto orgulha-se em ser pioneiro ao inovar a maneira de entregar o alimento ao consumidor. O novo mecanismo de *showcook*, por ser inovador, despertou outra grande premissa do Grupo: a busca pela constante mudança e, por consequência, aperfeiçoamento. A meta global do Spoleto, com base no relato do entrevistado A, é de “lançar novos produtos de três em três meses, independente da localização” de sua franquia. No cardápio da Rede já constam diversas opções não somente de ingredientes, mas também de massas, *carpaccios*, saladas, *risottos* e lasanhas.

Não somente no âmbito do cardápio, há um grande incentivo em inovar em todos processos existentes na Rede, desde a cadeia produtiva ao lançamento de um novo sabor de massa. Neste ponto, a empresa possui caráter incentivador na busca de troca de informações: criou um canal aberto de *feedbacks* desde o consumidor ao franqueado, entre as próprias franquias e por fim entre franqueado e franqueador.

Conforme Vasconcellos (2008), a inovação de novas tecnologias, produtos e entendimentos produzem uma maior e mais profunda base de conhecimentos sobre os fenômenos subjacentes a aplicações particulares, potencializando a capacidade de criar novas opções ajustadas às necessidades específicas dos consumidores mais sofisticados. Ainda para Vasconcellos (2008), desenvolver melhores produtos mais rápido, eficiente e eficazmente é uma questão central na obtenção de vantagem competitiva de qualquer organização.

### 5.2.3 Cultura organizacional

Para o entrevistado A, a transmissão da cultura organizacional estabelecida no Brasil para suas unidades no exterior é fundamental. Transportar os valores, cultura, políticas de valorização e desenvolvimento para cada uma de suas unidades remete à maior unificação, integração e sinergia entre as células, garantindo maior conformidade e manutenção do padrão de qualidade do Grupo.

Em uma determinada cultura, as pessoas tendem a pensar e agir de modo semelhante. Elas se acostumam a um determinado padrão que vem sendo recompensado ou bem-sucedido e passam a repeti-lo. Os novos colaboradores aprendem esse modo de ser com os mais antigos, seja por

instrução formal, seja por observação e imitação. Aqueles que não se aderem à cultura vigente se sentem desconfortáveis, recebem menos incentivos e recompensas e, não raro, buscam organizações mais compatíveis com seus valores e hábitos (COSTA, 2014, p. 86).

“Conquistar e cativar funcionários e parceiros”, segundo o entrevistado A, caracteriza um pilar de grande relevância para o Grupo Spoleto. O Spoleto vê em seu colaborador grande relevância no processo de diferenciação de seu serviço, desde a qualidade do atendimento fabril ao contato final com o consumidor no *showcook*. Portanto, a política de gestão de pessoas, que, conforme Costa (2014), é caracterizada pela captação, valorização e desenvolvimento de pessoas, irá definir as características dos indivíduos que serão recrutados, valorizados e desenvolvidos e prestigiados.

Além do colaborador, a gestão do Grupo possui enfoque na satisfação de seu franqueado, promovendo serviço de consultoria na contratação, escolha do ponto, simulação de gastos. Somado ao serviço de consultoria, o Spoleto assume papel de distribuidor aos seus franqueados, garantindo também a distribuição dos produtos necessários na implementação do negócio do franqueado. Conforme já abordado, o Grupo promove um clima organizacional de grande abertura a *feedbacks* através de seu canal aberto.

Costa (2014) lembra que se a cultura organizacional refere-se ao modo como o colaborador pensa e realiza suas tarefas, o clima organizacional remete a como o funcionário sente-se dentro da empresa. Logo, o Spoleto busca, com a criação do canal aberto, a consolidação de um ambiente que promova a cultura participativa de todos envolvidos no processo, fazendo seus clientes, colaboradores e gestores sentirem-se incentivados a constantemente opinar e participar na busca por melhorias.

Nesta constante busca pela satisfação de seus parceiros e funcionários, o Spoleto promove diversos projetos. Ocorrem semestralmente, por exemplo, competições de malabarismos de cozinha. Somado a isso, a empresa preza pelo plano de carreira de seus colaboradores, buscando seu desenvolvimento e viabilizando seu crescimento “juntamente com o Spoleto”, segundo o entrevistado A.

O projeto Spoleto 21 é uma grande evidência da atenção que o Grupo possui com o seu parceiro. Tal projeto fornece *know-how* e atualizações constantes de *layouts* produtivos mais eficientes, possui viés sustentável e instiga as franquias a

adotarem mecanismos que possuem menor gasto e, assim, ter mais lucro no seu negócio.

#### 5.2.4 Marca Spoleto

O conceito da cozinha italiana com o toque brasileiro, toque reforçado pela simpatia e interatividade do *showcook*, é um diferencial do Spoleto. A possibilidade do cliente visualizar a elaboração de seu alimento e participar da escolha dos ingredientes caracteriza uma quebra no modo de encarar o mercado de cozinha rápida. Como consequência, o consumidor, além de desfrutar de um atendimento completamente personalizado, verifica e participa de todo processo de cozimento de seu alimento. Tendo isso em vista, o Grupo busca a transmissão desta ideologia por parte de toda sua rede, seja em âmbito nacional seja internacional.

De acordo com Leite (1990), tanto no ponto de vista do franqueador quanto do franqueado, uma forte imagem de marca e de produto é a melhor garantia de sucesso para o início de um negócio, sendo base para a “franqueabilidade” do negócio.

O item mais valioso transacionado no contrato de franquia é a marca, pois é por meio dela que são transmitidos aos consumidores o preço, a qualidade e os produtos comercializados. Se algum franqueado operar sua unidade com uma qualidade inferior, ele prejudicará a imagem da rede inteira, diminuindo o lucro futuro de todos os franqueados (GUERRA, 2012, p.60).

Especialmente na esfera de seu franqueado no exterior, no qual o Spoleto é franqueador e muito distante psíquica e geograficamente para monitorar tais franquias, Guerra (2012) sustenta que a valorização da boa divulgação da marca, independente da localidade da franquia, é importante para não comprometer a operação em sua totalidade.

### 5.3 ADOÇÃO DA MÁSTER FRANQUIA PELO SPOLETO

Conforme abordado no histórico da Rede Spoleto, observa-se que a mesma sempre apostou no modelo de franquias no mercado interno, expandindo sua presença no mercado brasileiro de maneira substancial desde seu primeiro quiosque no Rio de Janeiro. Em 2005, apenas seis anos após o início de suas atividades, o

Spoletto já explorava mercados internacionais. Contudo, com base nas premissas e conceitos de negócio do Grupo, a expansão a um novo mercado estrangeiro através de simples franquias como as adotadas no mercado brasileiro configurariam uma manobra demasiadamente arriscada. Para a área de planejamento do Grupo Trigo, a manutenção do plano de negócio, filosofia de trabalho e identidade de Marca do Spoletto eram essenciais para o sucesso da operação no mercado externo do Spoletto, além da adequação dos produtos ao paladar e gosto do consumidor local.

Somado a isso, a cautela de dar o primeiro passo rumo à internacionalização também imperou no processo de decisão do Spoletto, uma vez que o Grupo não possuía experiência e vivência no processo e qualquer hiato no exercício de internacionalização poderia representar um grande revés na operação do Spoletto. Foi somente a partir da parceria com os mexicanos do Grupo Alcea, relacionamento existente através da gestão do Spoletto como máster franquia da Rede Domino's Pizza (pertencente ao Grupo Alcea), que o discurso de internacionalização ganhou maior relevância, ao Spoletto verificar que a corporação mexicana poderia realizar tal serviço de máster franqueador no México da marca Spoletto.

A manobra do Grupo Alcea com o Spoletto consistiu em utilizar a principal vantagem do contrato de máster franquia, no universo do ramo alimentício, na estratégia de internacionalização de mercados: o conhecimento do mercado local, por parte do máster franqueador, na quebra da distância psíquica de mercados. Tal modelo de expansão atendia a todas as proposições do Spoletto, ao invadir um novo mercado através de um mecanismo já conhecido (*franchising*) com risco reduzido e que manteria a conformidade de seu plano e ideologia de negócios e marca, fatores primordiais, segundo o Spoletto, para o êxito no procedimento de internacionalização.

Neste ponto, a mitigação do risco e o controle da equivalência de valores concentrar-se-iam no máster franqueador, respectivamente em sua familiaridade com o mercado local e em seu maior poder de fiscalização dado sua maior proximidade com as subfranquias locais. Conforme Melo e Andreassi (2012), o esquema de franquias internacionais pode ser considerado uma estratégia cooperativa que as firmas adotam para dispersar os riscos e compartilhar competências, envolvendo de parte do franqueador suporte para o estabelecimento de uma nova franquia (incluindo treinamentos, fornecimento de produtos e

elaboração de planos financeiros) e de parte do franqueado a responsabilidade de comercialização dos produtos e serviços estabelecidos pelo franqueador.

Melo e Andreassi (2012) abordam a Teoria da Agência no processo de internacionalização de franquias como examinador dos principais conflitos entre acionistas e gestores devido à separação entre propriedade e gestão dos dois atores. Já Guerra (2012) sintetiza a Teoria da Agência como decorrente da diferença de conhecimento e interesses entre o “principal”, aquele que delega o poder de decisão; e “agente”, aquele a quem o poder de decisão é delegado.

Tal fenômeno, conhecido como problema de Agência, é caracterizado pelas divergências originadas pelo conflito que surge do poder de ação que o “principal” transfere ao “agente” cujos objetivos e percepções são diferentes. Para Melo e Andreassi, a Teoria de Agência percebe o *franchising* como um mecanismo para melhorar o alinhamento entre os incentivos da empresa e os diferentes pontos de venda.

Contudo, especialmente na proposta de internacionalização, a Teoria da Agência aplicada às franquias não garante total alinhamento entre o franqueador e suas franquias, uma vez que a distância geográfica e psíquica impacta a comunicação entre as partes. Ao centralizar suas principais premissas num máster franqueador local, contudo, ocorre maior controle e adequação do alinhamento dos interesses do franqueador que, segundo nomenclatura da Teoria da Agência, seria o “principal” e da sua subfranquia no mercado externo, sendo esta o “agente”.

### **5.3.1 Seleção da máster franquia**

O grande envolvimento e correlação com o sucesso da operação na internacionalização que o máster franqueador possui é evidenciado com o tom do discurso dos entrevistados. Perguntado sobre o contrato de máster franquia, tanto a ABF (Associação Brasileira de *Franchising*) quanto o consultor da Focus Franquias frisaram que a seleção do máster franqueador, seja para invadir mercados semelhantes ou distantes psicologicamente, deve ser avaliada de maneira muito criteriosa e minuciosa.

Conforme o contato com o entrevistado C:

O processo de avaliação de um máster franqueador, dependendo do tamanho da operação, pode durar anos. Já vi casos onde psicólogos são contratados para avaliar o perfil e as reações dos candidatos a máster franqueadores em situações de risco e de atrito, assim como inúmeros clientes ocultos são contratados para simular perfis de possíveis subfranquias para testar a abordagem do candidato à posição de máster franqueador em dadas situações.

A posição de Vitorino Filho e Sacomano Neto (2012) sobre não selecionar adequadamente o franqueado máster reforça a posição de alerta dos entrevistados:

Uma falha considerada imperdoável é entregar sua franquia a uma pessoa por ela ter ótimos recursos financeiros e ser simpáticas. Todo franqueador, ao iniciar o processo de seleção de seu franqueado, precisa fazer um levantamento detalhado de sua vida. Mesmo assim, ocorre o risco de errar, mas é menor. O processo de seleção deve buscar a definição de um perfil bem definido de parceiro e aplicar um processo de seleção que inclua uma fase de treinamento inicial e fase de unidade-piloto (VITORINO FILHO; SACOMANO NETO, 2012, p7).

O fator financeiro, como citado pelos literários acima, também possui importância na seleção do máster franqueador. De acordo com o mesmo entrevistado C,

O envolvimento da máster franquia também se dá no contexto financeiro. O candidato deve mostrar e comprovar que detém capital e liquidez para abrir e gerenciar um número satisfatório de subfranquias a curto e longo prazo, disponibilizando capital de giro e estrutura de suporte para as mesmas.

No universo do Spoleto, a escolha do franqueador máster deu-se através do relacionamento já existente com o Grupo Cerna:

Nosso maior desafio é identificar um grupo que opere o conceito do Spoleto e que tenha o perfil adequado para desenvolver o sistema. Este processo é muito desafiador, porque existe uma gama de especificações próprias que devem seguir padrões, processos e estratégias que devem ser seguidos à risca conforme o contrato de máster franquia, relatou o entrevistado A.

Mauro (2007, p. 233) complementa a grande precaução tomada com a seleção do novo máster franqueador: “É mais fácil perder uma oportunidade do que arriscar a imagem de seu negócio e comprar uma grande dor de cabeça”.

Uma vez verificado o perfil e a capacidade financeira do candidato mexicano pelo Spoleto, que se deu através do relacionamento entre os dois grupos na gestão da marca Domino's Pizza no Brasil, o processo de treinamento foi iniciado. “O

treinamento deve ser rígido e não deixar dúvidas, pois será a máster franquia que treinará suas subfranquias de acordo com o que lhe foi exposto”, relatou o entrevistado A. “Fizemos toda a adequação do nosso treinamento para a língua local, tudo em busca da garantia que não restariam dúvidas em nenhum processo”, completou.

### 5.3.2 Assessoria da máster franquia

Com base nas informações coletadas com o entrevistado A, a máster franquia teve grande importância em todo o processo de penetração no mercado mexicano. A partir do período de treinamento e apresentação da marca, onde os valores, ideologias e diretrizes do Spoleto foram compartilhados ao máster franqueador, notou-se a centralidade que os mesmos tomariam no processo de propagar estes conceitos. Assim que assimilados, os conceitos de marca, diferenciação, inovação e cultura organizacional do Spoleto entraram para as diretrizes da máster franquia, atuando como embasamento no momento de contratar, capacitar e premiar seus colaboradores.

Para Cavusgil, Knight, Riesenberger (2010), ao utilizar-se dos serviços do subfranqueador ou máster *franchisor*, há um maior acesso a um conceito de *marketing* e venda eficiente local e a uma parceria com franqueadores de outros territórios, o que normalmente se traduz em apoio, *know-how* e no conhecimento das últimas inovações do ramo. O custo do recém-chegado abordado por Almeida (2007) também é reduzido em função do comprometimento e da consultoria que o máster franqueador confere à sua Marca.

O máster franqueado em questão atuou como responsável pela escolha da localização dos pontos, abertura e treinamento das subfranquias com base nos padrões exigidos pelo Spoleto no Brasil. Estes padrões eram formalizados com base em um modelo de *layout* estabelecido pelo Spoleto que seria replicado a cada uma de suas subfranquias, além da certificação de treinamentos realizados pelos máster franqueados que as mesmas deveriam possuir.

A adequação ao preço local também veio por parte do máster franqueador, chegando a um *ticket* médio de 7 dólares americanos por refeição. Chegou-se a esta faixa de preço na busca em adotar um posicionamento mais agressivo frente ao grande *player* local, o Mc Donald's, cuja faixa de preço é de 11 a 14 dólares

americanos por refeição. Somado a isso, o *ticket* médio de 7 dólares ia de encontro ao preço praticado pelo Spoleto no Brasil, equivalente a R\$ 15 reais.

Assim como no preço, o mercado mexicano apresentou suas peculiaridades, conforme o entrevistado A:

O máster franqueador nos auxiliou na escolha dos itens que poderiam ser escolhidos como complementos às massas, ao adicionar ingredientes da cozinha local como opções. Além disso, o padrão mais apimentado da cozinha mexicana nos fez criar um produto um pouco mais apimentado.

Do ponto de vista produtivo, o máster franqueador também atuou com mérito, ao terceirizar a produção da matéria-prima, seguindo o rigoroso controle de qualidade do Spoleto, com um parceiro local. “Importar do Brasil seria muito complicado”, diz o entrevistado A a respeito do fornecimento de matéria-prima que seguisse o padrão do controle de qualidade do Grupo.

### **5.3.3 Comportamento da máster franquia**

O máster franqueador funcionava como uma “franquia da franquia” do Spoleto do Brasil, porém em âmbito internacional, diz o entrevistado A. Ao agir como tal, a unidade deve manter contato constante com sua franqueadora, tanto para apresentar resultados, quanto para ser policiada na conformidade e atualização do modelo de negócios e posicionamento de marca. “Diariamente, sob contrato, temos acesso a informações da máster franquia a respeito do faturamento e quantidade de vendas de cada subfranquia”, alega o entrevistado A. “Detectada qualquer inconsistência com alguma subfranquia, quem toma as providências necessárias para contornar a situação é a própria máster franqueadora, afinal ela foi treinada e capacitada para tanto”, completou.

A afirmação que a máster franquia no México é uma “franquia da franquia” do Spoleto, porém em território distante e com maiores alçadas de poder e autonomia, é amparada pela semelhança na abordagem que o Spoleto pratica frente às suas franquias no Brasil e a abordagem que a máster franquia pratica frente às suas subfranquias no México. Em ambas as situações, ocorrem inspeções mensais em cada franquia ou subfranquia pelo franqueador e máster franqueador, respectivamente, na busca da verificação e validação do controle de qualidade de

processos, produtos e nível de atendimento. Logo, o Spoleto no Brasil possui pouco contato direto com sua subfranquia no México, porém consegue verificar indiretamente através de seu máster franqueado se seu conceito de marca e qualidade de produto e atendimento está sendo seguido em solo mexicano.

Segundo Guerra (2012), o franqueador que abre uma cadeia de unidades no exterior, além de investir um capital inicial, é remunerado pelo lucro de cada unidade externa, possuindo grande incentivo em atingir o melhor resultado possível para potencializar seus lucros. Já o gerente de uma unidade própria desta cadeia, mesmo se receber um salário variável, não terá o mesmo incentivo que o franqueado para destinar os esforços necessários para o bem do negócio. Neste ponto a figura do máster franqueador é mais uma vez relevante, pois o máster franqueador possui maior parcela de envolvimento e busca de resultados que suas subfranquias, estando o resultado do mesmo muito correlacionado com o sucesso da operação de seu franqueador. Portanto, a máster franquia não medirá esforços para manter cada uma de suas subfranquias motivadas e explorará todo seu conhecimento local para viabilizar condições mais eficientes de trabalho.

#### 5.4 PRINCIPAIS DESAFIOS DA MÁSTER FRANQUIA

A centralização do poder de decisão na máster franquia no processo de expansão da Marca possui seus benefícios, mas também pode representar uma ameaça latente. Conforme a Teoria da Agência, a diferença de interesses e poderes entre os dois atores envolvidos pode desencadear atritos e impactar no relacionamento entre eles, visto que o problema de agência, em síntese, decorre da incerteza por parte dos envolvidos em determinar se os agentes estão agindo de acordo com seus objetivos comuns ou em benefício próprio.

O papel do máster franqueador neste sentido é fundamental, pois ele irá mitigar as chances de conflito de interesses ao incentivar e desempenhar controles para alinhar os objetivos do Spoleto e suas subfranquias, reduzindo os custos de agência que, conforme Guerra (2012), são gastos referentes à soma de todas as despesas efetuadas para este fim, mais a perda residual da impossibilidade de corrigir o problema completamente.

Logo, a escolha do perfil e treinamento adequado do máster franqueado consiste no desafio mais crítico do processo. Conforme os especializados da ABF e

Focus Franquias, este processo deve ser analisado e encarado com muito cuidado e cautela, devendo ponderar todas as variáveis existentes no processo. O erro em alguma etapa de seleção e treinamento pode resultar em perdas significativas em diversos horizontes, conforme já abordado na Teoria da Agência.

Nesta busca por estabelecer um relacionamento que busque a minimização de perdas e conformidade e controle de processo, redigir um contrato minucioso também é um processo de grande magnitude na relação entre franqueador e máster franquia. Ademais, segundo Guerra (2012), existe uma diferença de comportamento entre os funcionários de uma unidade própria controlada pelo gerente de subfranquia e os funcionários de uma unidade controlada pelo franqueador diretamente.

Somente a partir de um contrato claro e abrangente é possível garantir legalmente a manutenção de comportamento de funcionários e transmissão dos mesmos padrões de diferenciação e identidade de marca do Spoleto, mesmo em um mercado psiquicamente distante.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil é considerado uma das economias emergentes do Século 21. A economia brasileira vem crescendo razoavelmente nos últimos anos juntamente com o poder de compra de seus cidadãos. Como consequência disso, o crescente poder de consumo do povo brasileiro vem incentivando a abertura de novos negócios. Diferente do que ocorreu no século passado, aonde os principais *players* do mercado varejista vinham do mercado estrangeiro, o empresariado brasileiro ganhou força e incentivos para abrir seus próprios negócios.

Em pouco tempo, o Brasil passou a ser o terceiro maior pólo de franquias do mundo, hospedando mais de 100 mil unidades franqueadas em seu território. Com o advento da globalização, verificou-se a possibilidade da invasão e exploração de novos mercados internacionais pelas empresas brasileiras.

Entretanto, a perspectiva macroeconômica brasileira, somada à baixa experiência das empresas brasileiras no mercado externo e à recente consolidação de suas marcas no mercado global, qualifica a manobra de internacionalização das organizações brasileiras como arriscadas e sem brechas para erros. Dentre as inúmeras empresas brasileiras que buscaram a internacionalização, a experiência de entrada por meio do *franchising* da rede alimentícia Spoleto no mercado mexicano representou um caso de sucesso e quebra de paradigma ao optar por inicialmente por um mercado não muito semelhante ao brasileiro.

Ademais, o Spoleto foi rapidamente premiado como melhor franquia de alimentos do México, mesmo com poucos anos de atuação em tal ambiente. Ao explorar a fórmula adotada pelo Spoleto para tal feito, flagrou-se a presença do máster franqueador no território mexicano prestando suporte e assessoria à operação do Spoleto no México.

A partir do cruzamento dos pontos levantados como relevantes para o sucesso da operação do Spoleto no exterior, da Teoria de Agência e sua busca pelo alinhamento entre franqueador e seus diferentes pontos de venda, a figura do máster franqueador entre tais atores políca a conformidade e paridade de ideologias entre as duas pontas, funcionando como intermediador de informações e diretrizes. Além do caráter unificador entre motivação e processos de franqueador e

subfranquia, a máster franquia mitiga os riscos da operação ao auxiliar na quebra da distância psíquica existentes entre os dois mercados envolvidos.

As premissas comportamentais da Escola de Uppsala vislumbram o crescimento incremental da atuação da organização em seu processo de internacionalização conforme seu domínio e conhecimento dos fatores que impedem ou atrapalham o fluxo de informações entre empresa e o mercado. Estas variáveis podem estar associadas à língua, sistema político, cultura e nível de educação, caracterizando a distância psíquica entre mercados.

A adoção da máster franquia na internacionalização de empresas, a partir da seleção e treinamento meticuloso do máster franqueador, em conjunto à assessoria, conhecimento e engajamento da máster franquia, qualifica o processo como o mecanismo incremental de conhecimento e domínio do mercado a ser explorado. Logo, no universo da Escola de Uppsala, o processo meticuloso de adoção de máster franquia funciona naturalmente como os passos incrementais almejados pelos estudiosos de Uppsala na busca pelo envolvimento gradual da empresa conforme seu conhecimento de mercado e quebra da barreira da distância psíquica, a fim de mitigar os diversos riscos associados à sagacidade de entrar em mercados externos e desconhecidos.

Quanto à marca, destaca-se a afirmação do consultor da Focus Franquias: “A máster franquia pode morrer, mas a marca não”. Em outras palavras, o relacionamento e gestão da máster franquia podem ter fim, mas a marca e sua percepção de mercado não sairiam intactas caso tal insucesso ocorresse. Mais uma vez, vale frisar que a escolha do máster franqueador é crucial não somente no processo de expansão da rede, mas também no procedimento de manutenção e credibilidade da marca envolvida.

Comparado a outras formas de entrada no mercado internacional, a máster franquia, variação do modelo de franquias e licenciamento, adota, além das principais proposições destes mecanismos, axiomas de outros métodos de entrada no mercado internacional. Estruturas mais dispendiosas financeiramente e, por consequência, mais arriscadas, como alianças estratégicas e *join ventures*, que acabam tendo seus procedimentos assimilados pelo procedimento centralizado na máster franquia que, por sua vez, age em conformidade com tais procedimentos mais custosos ao tornar-se uma espécie de sócio na empreitada da internacionalização do franqueador.

Este argumento é validado através do grande comprometimento e envolvimento que a máster franquia adota com o franqueador, uma vez que o sucesso de ambos é correlacionado. O alto risco na perspectiva da empresa expansionista mencionado nos processos mais onerosos de alianças estratégicas é suavizado pelo contrato de máster franquia, visto que o dispêndio financeiro divide-se entre franqueador e máster franquia, e os interesses e possíveis conflitos são sanados através deste contrato que, por sua vez, deve ser redigido de forma precisa e acurada.

Não surpreende, portanto, a partir da situação das empresas brasileiras quanto à sua realidade econômica e de marca, somado às vantagens que a máster franquia proporciona nestes aspectos, que 55% das empresas brasileiras que adotam o mecanismo de franquias optam pelo modelo de máster franquia.

Como qualquer manobra estratégica, a adoção do máster franqueador no processo de internacionalização também possui pontos restritivos. A exigência de um processo cuidadoso e detalhista na seleção do máster franqueador mais apropriado demanda meses, podendo se arrastar por anos. Neste quesito, o tempo pode ser um adversário para organizações que visam à abertura de um negócio pontual, a fim de atender uma demanda latente.

Na seleção do franqueador máster encontra-se outra esfera de restrição quanto ao *master franchising*. Caso a seleção seja equivocada, além do desperdício de tempo, recursos gastos com treinamentos e transmissão de *know how* por parte do franqueador serão nulos e, potencialmente, utilizados no futuro contra sua própria marca assim que desfeito o contrato de máster franquia com o parceiro impróprio.

No presente trabalho, buscou-se explorar a adesão do máster franqueador no processo de entrada num novo mercado distante psiquicamente em relação ao mercado de origem da empresa franqueadora. Para tanto, diversas abordagens e teorias expansionistas foram investigadas, sempre confrontadas com o perfil mais cauteloso do empresariado brasileiro.

Baseado no modelo pioneiro da rede de cozinha italiana do Spoleto, empresa que conhecia muito bem o mecanismo de expansão interna de franquias, foi investigado seu exemplar exercício inicial de internacionalização através deste mesmo modelo; todavia, através de uma ramificação interessante: o advento do máster franqueador.

O estudo de caso investigou a relevância, papel, nível de controle e poder da máster franquadora escolhida pelo Spoletto na complexa missão de dar o primeiro passo da empresa rumo à internacionalização. Agregado a isso, a distância psíquica entre os mercados foi suavizada pelo máster franquador, viabilizando uma aplicação eficiente das principais premissas e axiomas que o Spoletto preza na diferenciação de seu produto: a manutenção dos conceitos de marca, o *showcook*, incentivo à inovação e a gestão de pessoas.

Na esfera da contribuição desta narrativa, espera-se que a quebra da impressão de que mercados distantes psicologicamente são necessariamente de difícil acesso tenha sido reforçada pela concepção prática que o máster franquador tomou durante o estudo de caso. A partir disso, espera-se que o trabalho sirva para futuras pesquisas não só acadêmicas, mas também de empresários que visam à expansão de mercados através de um mecanismo que possui grande potencial para tornar-se referência em relação à expansão segura de empresas e marcas.

Além do público empreendedor, futuras pesquisas que desejam explorar a franquia máster como maneira eficiente e potencial para expandir mercados e áreas de atuação de modo mais centralizado e com maior sensibilidade às questões locais do ambiente inserido também poderão utilizar este trabalho como fonte de pesquisa, visto que a globalização vem acirrando cada vez mais a concorrência e a sensibilidade necessária na adaptação a cada mercado em particular.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, André *et al.* (Orgs.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ALMEIDA, Larissa Fernanda de Lima; PAIVA Jr., Fernando Gomes de. Racionalidade empreendedora: uma nova perspectiva sobre os estudos de internacionalização. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 4., 2007, **Anais...** Porto Alegre, 2007. 1 CD-ROM.

ATENTA AO MERCADO BRASILEIRO, Spoleto rumo ao exterior. **Brasil Econômico**. Disponível em: <<http://www.brasileconomico.com.br/noticias/nprint/105745.html>> Acesso em: 19 Out. 2013

BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração** – construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998

CATEORA, Philip R.; GILLY, Mary C.; GRAHAM, John L. **Marketing Internacional**. 15.ed. Porto Alegre: Amgh, 2013.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CINTRA, Rodrigo; MOURÃO, Bárbara. **Perspectivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras**. Disponível em <<http://focusri.com.br/artig7.htm>> Acesso em: 19 Abril 2014

COSTA, Silvia Generali da. **Comportamento Organizacional: cultura e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

CRESCER A PRESENÇA DE FRANQUIAS brasileiras no Exterior. **Portal do Franchising**, 2012. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>> Acesso em: 10 Out. 2013

DIB, Luis Antonio; CARNEIRO, Jorge. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. ENANPAD; **Anais...** Bahia, 2006.

EVAN, J., TREADGOLD, A.; MAVONDO, F. T. Psychic distance and the performance of international retailers – a suggested theoretical framework. **International Marketing Review**, v. 17, n. 4/5, p. 373-391, 2000.

FAST FOOD GEROU MAIS DE 160 mil empregos em 2013. **Uol**. Disponível em <<http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notas14/1802201412.htm>> Acesso em: 17 Maio. 2014

FLORENTINO, Mauro. S.; GOMES, Josir. S. Controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas: empresas do setor de serviços - o caso da SPOLETO. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 12, n. 2, p. 24-34, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOÉS, Bruno Barreto; ROCHA, Angela da. A Lógica Geoestratégica da Expansão Empresarial: Estudo de Caso de uma Empresa Brasileira. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, **Anais...** São Paulo. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa de Administração, 2007. CD-ROM.

GUERRA, Alexandre F. Relacionamentos, incentivos e conflitos em franquias. In: MELO, Pedro Lucas; ANDREASSI, Tales (Orgs.) **Franquias Brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

HALLÉN, L; WIERDERSHEIM-PAUL, F. **The evolution of psychic distance in international business relationships**. Between Market and Hierarchy, University of Uppsala, Department of Business Administration, Uppsala, 15-27, 1993

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

HYMER, S. H. **The International Operations of Natural Firms: A Study of Direct Foreign Investment**. Cambridge: MIT Press, 1976.

JOHANSON, J.; WIEDERSHIEM-PAUL, F. The internacionalization process of the firms: four Swedish case studies. **Journal of Management Studies**, 1975.

KEEGAN, Warren J.; GREENS, Mark C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEITE, Heloisa Barbosa; ROCHA, Angela da; FIGUEIREDO, Kleber F. A Percepção cultural e a decisão de exportar. In: ROCHA, Angela da (Org.). **Gerência de Exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1988.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios**. São Paulo: Atlas, 1990.

MARQUES, Dalton Siqueira Pitta; MERLO, Edgard Monforte; NAGANO, Marcelo Seido. Uma análise sobre internacionalização de franquias brasileiras. **REAd: Edição 62**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 78-101 Janeiro 2009. Trimestral.

MAURO, Paulo Cesar. **Guia do Franqueador: Como desenvolver marcas mundiais**. São Paulo: Nobel, 2007.

MELO, Pedro Lucas de Resende; ANDREASSI, Tales (Org.). **Franquias Brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MUNDO DAS MARCAS: SPOLETO. **Mundo das Marcas**. Disponível em <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2010/03/spoleto.html>> Acesso em 20 Out. 2013

NEVES, Jose Luis. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 3, n. 1, p.1-5, 1996. Semestral. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>. Acesso em: 09 dez. 2013.

PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional: uma abordagem estratégica**. 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRAHALAD, C.K; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAZA, G.; SINGH, S.; DUTT, B. Public, Science and cultural distance. **Science Communication**, p. 293-309, 2002.

ROSA, Patrícia Rodrigues da. **Internacionalização da empresa Marcopolo S.A.: um estudo de caso**. 2006. Tese (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

SCHNEIDER, Alexandre A. et al. **Franchising: da prática à teoria**. 2. ed. São Paulo: Maltese, 1991.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI, E. **Cadeia de suprimentos: projeto e gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SPOLETO – Rede Inaugura franquia na Costa Rica. **Jornal Franquia**, 2012. Disponível em: <<http://jornalfranquia.com.br/?pg=desc-noticias&id=2172>> Acesso em: 18 Out. 2013

SPOLETO, BOBS E O Boticário apostam no crescimento em países da América Latina. **Sua Franquia**. Disponível em: <<http://www.suafranquia.com/noticias/alimentacao/2009/11/spoleto-bobs-e-o-boticario-apostam-no-crescimento-em-paises-da-america-latina.html>> Acesso em: 20 Out. 2013

VASCONCELLOS, E. **Internacionalização Competitiva: Braskem, CCR, CSN, Dixtal, Embraer, Natura**. São Paulo: Atlas, 2008.

VERDIN, Paul; VAN HECK Nick. **From Local Champions to Global Masters: a strategic perspective on managing internationalization**. Houdmills: Palgrave, 2001.

VITORINO FILHO, Valdir Antonio; SACOMANO NETO, Mario. Internacionalização de franquias. In: CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO - CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8., 2012, **Anais...** Piracicaba. Piracicaba: Sbeb, 2012. v. 1, p. 7 - 8. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_2539.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2539.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2014

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA DO ESTUDO DE CASO

### - HISTÓRICO

1. Breve histórico da Rede Spoleto.

### - PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

2. Quando a empresa iniciou suas atividades no mercado internacional?

3. Como ocorreu esse processo?

4. Quais foram as principais motivações para se internacionalizar?

5. Qual foi a estratégia inicial da empresa no processo de internacionalização?

*Como chegaram ao modelo de franquia máster?*

6. Quais foram os principais obstáculos para a internacionalização da empresa?

Como eles foram superados?

7. Qual principal fator de sucesso que contribuiu para a internacionalização da Spoleto?

8. Como a estratégia da máster franquia contribuiu para a internacionalização da Spoleto?

9. Como a empresa avalia o seu desempenho no processo de internacionalização?

### - RELAÇÃO COM FRANQUEADO

10. Qual o critério de seleção da máster franquia por parte do franqueador?

11. Como se dá o acompanhamento dos resultados e da conformidade do plano de negócio por parte do franqueado em relação à máster franquia?

12. Como ocorre a capacitação e o treinamento da máster franquia por parte do franqueador?

### - IDENTIDADE DA MARCA

13. Como se dá o transporte dos valores da marca Spoleto ao exterior? A franquia máster possui quanta responsabilidade neste quesito?

14. Como ocorrem treinamentos, recrutamento e criação de identidade da marca Spoleto? Qual a parcela de participação da franquia máster nestes pontos?

### - DISTÂNCIA PSÍQUICA

15. Qual foi o primeiro país no qual foi iniciada a operação através de máster franquia? Quando? Por quê?

16. Além da distância geográfica, qual a relevância do aspecto cultural na escolha e implementação de uma franquia? A máster franquia pode apoiar na superação dessa barreira?

- TIPO DE MERCADO

17. Qual é o nível e o tipo de concorrência nos países selecionados? Como a máster franquia apoia no enfrentamento da concorrência local?

- CONHECIMENTO DE MERCADO

18. A máster franquia se encarrega na contratação de mão-de-obra?

19. A máster franquia possui autonomia para realizar o treinamento das novas subfranquias?

20. A máster franquia possui liberdade para contratar a matéria-prima e fornecedores que melhor lhe convém?

- COMPLEXIDADE DO PRODUTO/SERVIÇO

19. Como se dá a transmissão do *know-how* e modelo de negócio entre franqueador e máster franquia? E como a máster franquia transmite tais valores às subfranquias?

- REDE DE CONTATOS

20. Qual a frequência de contato entre franqueador e máster franquia? E entre as subfranquias e o máster franqueador?

21. Existe o contato direto entre franqueador e subfranquias?

## **APÊNDICE B – ENTREVISTA COM ABF (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING)**

### - INTERNACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS

1. Qual o principal motivo do crescimento das franquias brasileiras no exterior?
2. Quais países são os mais procurados? Por quê?
3. Qual perfil de negócio possui o franqueador que se interessa na internacionalização?

### - MÁSTER FRANQUIA

4. Qual a representatividade do *master franchising* na internacionalização de franquias? Existe alguma empresa brasileira pioneira neste mecanismo?
5. Os países procurados são semelhantes, se comparados ao modelo convencional de *franchising*?
6. Se negativo, por quê? *Verificar possíveis pontos de quebra da distância psíquica pela máster franquia*
7. O perfil de negócio influi na escolha ou não de uma máster franquia na internacionalização?
8. Quais os motivos do modelo de máster franquia estar em evidência no mercado de franquias internacionais brasileiras?
9. O custo da máster franquia representa uma garantia de conhecimento de mercado ao franqueador?
10. A ABF auxilia o franqueador na escolha da máster franquia no ambiente externo?
11. Existe alguma mensuração do índice de sucessos e insucessos de máster franquias brasileiras no exterior?

## **APÊNDICE C – ENTREVISTA COM FOCUS FRANQUIAS**

1. Quais os motivos de crescimento de franquias brasileiras no exterior e especialmente da máster franquia?
2. Quais são os países mais procurados?
3. Qual o perfil e tipo de negócio do franqueador que se interessa em se internacionalizar?
4. Qual o custo da máster franquia?
5. Como empresas chegam a conclusão que a manter franquia é o melhor caminho para se internacionalizar?
6. Qual a relação entre franqueados x manter franquia x subfranquias (controle, treinamento, recrutamento, entre outros)