

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Lizia Stone Aquino

FRANQUIAS INTERNACIONAIS:

Estudo das estratégias de uma empresa do setor coureiro-calçadista

Porto Alegre

2013

Lizia Stone Aquino

FRANQUIAS INTERNACIONAIS:

Estudo das estratégias de uma empresa do setor coureiro-calçadista

Trabalho de conclusão de 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.^a Dr.^a Aurora Carneiro Zen

Porto Alegre

2013

Lizia Stone Aquino

FRANQUIAS INTERNACIONAIS:

Estudo das estratégias de uma empresa do setor coureiro-calçadista

Trabalho de conclusão de 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.^a Dr.^a Aurora Carneiro Zen

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Orientador - Prof.^a Dr.^a Aurora Carneiro Zen

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos meus pais e à minha família, pelo apoio e carinho que me foram dedicados ao longo dos anos. Aos meus pais, agradeço por serem excelentes exemplos de profissionais dedicados e éticos, atitudes essas que servem de diretrizes para a minha trajetória. Em especial à minha mãe, por estar sempre presente, aconselhando-me da maneira mais sábia e carinhosa possível. Ao meu pai, exemplo de caráter e determinação, que mesmo distante, está sempre comigo, agradeço pelo incentivo a entrar na UFRGS.

À minha irmã, pela amizade, que foi sendo fortalecida ao longo dos anos. Obrigada por ter se tornado essa mulher linda, determinada e amiga.

Ao meu noivo, pelo companheirismo, amor, carinho e dedicação ao longo desses sete anos de relacionamento. Essa conquista só foi possível porque ele estava do meu lado, me apoiando em todos os momentos difíceis, desde o pré-vestibular até a elaboração e correção deste trabalho, com todo o seu conhecimento e inteligência que serviram para agregar valor a este trabalho.

À empresa Dumond pela disponibilidade, auxílio e contribuições prestadas para a realização do estudo de caso deste trabalho.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por proporcionar um excelente ensino público de qualidade. Agradeço imensamente por fazer parte do seu quadro de discentes, bem como todo o conhecimento adquirido e transmitido por grandes mestres. Em especial, a Professora que destacou-se ao longo da minha trajetória na Instituição, a qual tive prazer de tê-la como minha orientadora: Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen. Expresso meu agradecimento a todo suporte e conhecimento prestados para a realização deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho busca analisar a estratégia de internacionalização e o processo de implementação do sistema de franquias internacionais pela empresa Dumond, pertencente ao segmento calçadista, localizada em Sapiranga, Rio Grande do Sul. O trabalho desenvolveu-se a partir de entrevistas, pesquisas bibliográficas e um estudo de caso da empresa. Através da entrevista realizada com o responsável pelo setor de franquias internacionais foi possível verificar que a Dumond utilizou-se do *franchising* como estratégia de diferenciação, ampliação de alcance do mercado e construção da marca perante os consumidores. Os resultados mostram que mediante a adoção do *franchising*, a empresa construiu uma marca forte e consolidada, diferenciando-se de seus concorrentes, principalmente dos calçados chineses, através da qualidade, marketing unificado, design e a marca, transmitindo o conceito-chave da empresa: a brasilidade.

Palavras-chave: Internacionalização; Diferenciação; Franchising.

ABSTRACT

This study aims at analyzing the internationalization strategy and the development of the international franchising system, carried out by the footwear company Dumont, located in Sapiranga, Rio Grande do Sul. Face-to-face interviews, bibliographic research and a case study have been used to develop this project. Through the interview with the executive responsible for the international franchises at Dumont, it was possible to verify that Dumond has used the franchising scheme as a differentiation strategy, as well as a way to increase its market reach and the brand recognition within its end-users. The outcomes reveal that based on the franchising strategy, the company has built a strong and consolidated brand, different from its competitors, mostly Chinese, showing up the products' quality, unified marketing, design and brand, and spreading the company's key-concept: the "Brazility".

KEYWORDS: Internationalization, Differentiation; Franchising.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Entrada em mercados internacionais	21
Figura 2 - Evolução do número de redes franqueadoras no Brasil.....	27
Figura 3 - Exportação Anual de calçados brasileiros em US\$	45
Figura 4 - Exportação anual de calçados brasileiros em pares	46
Figura 5 - Saldo da Balança Comercial - Efetivo e Projetado.....	47
Figura 6 - Mapa de Comércio Exterior (2011)	48
Figura 7 - Destinação da Produção de Calçados Brasileiros (Milhões de Pares).....	48
Figura 8 - Evolução do faturamento das franquias no segmento de acessórios e calçados no Brasil	50
Figura 9 - Evolução do número de redes franqueadoras no segmento de acessórios e calçados no Brasil.....	51
Figura 10 - Linha tempo Grupo Paquetá	53
Figura 11 - <i>Framework</i> : análise institucional.....	57
Figura 12 - Países versus franquias brasileiras	58
Figura 13 - Dez passos para abertura de franquia Dumond	61
Figura 14 – Loja Dumond no Shopping Paulista	62
Figura 15 - Loja Dumond no Deira City Centre Dubai	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Motivações de internacionalização empresarial.....	15
Quadro 2 - Principais respostas das Teorias do Processo de Internacionalização.....	20
Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do ponto de vista do franqueador e do franqueado	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVOS.....	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos Específicos	13
1.2 JUSTIFICATIVA.....	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	14
2.2 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	17
2.3 ESTRATÉGIAS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL	21
2.3.1 Exportação	22
2.3.2 Licenciamento	22
2.3.3 Alianças Estratégicas	23
2.3.4 <i>Joint Ventures</i>	24
2.3.5 <i>Franchising</i>	24
2.3.6 Nova Subsidiária Integral	25
2.4 FRANQUIAS	25
2.4.1 Definição	26
2.4.2 Vantagens e desvantagens do sistema de franquias.....	28
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E UNIDADE DE ANÁLISE.....	37
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	38
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	39
4. PANORAMA DO MERCADO CALÇADISTA BRASILEIRO.....	40
4.1 BREVE HISTÓRICO.....	40
4.2 A ENTRADA DO SETOR NO MERCADO INTERNACIONAL	41
4.3 FRANQUIAS DO SEGMENTO DE ACESSÓRIOS PESSOAIS E CALÇADOS	49
5. ESTUDO DE CASO DUMOND	52

5.1 HISTÓRICO – GRUPO PAQUETÁ.....	52
5.2 FRANQUIAS DUMOND E EXPANSÃO INTERNACIONAL.....	54
5.3 MARCA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO	55
5.4 SELEÇÃO DE NOVOS PAÍSES.....	56
5.5 SELEÇÃO DO FRANQUEADO.....	59
5.6 GESTÃO DAS FRANQUIAS INTERNACIONAIS.....	63
5.7 DIFICULDADES	64
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	69
ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA DO ESTUDO DE CASO.....	74
ANEXO B – HISTÓRICO ESCOLAR	75

1. INTRODUÇÃO

A globalização vem alterando o cenário econômico brasileiro. O protecionismo brasileiro e a mentalidade de barreiras impostas pelo mercado, além do volumoso mercado local, resultaram, durante décadas, em estratégias exclusivamente voltadas ao mercado interno, exportando apenas o excedente de suas produções. Porém, com o processo de abertura iniciado a partir dos anos 1990, regida pela Organização Mundial do Comércio (OMC), assiste-se ao processo de internacionalização de empresas.

Inicialmente, como consequência dessa abertura, evidencia-se uma maior concorrência internacional dentro do mercado brasileiro, processo que acarretou a necessidade de adaptação por parte das empresas a um novo padrão competitivo. Para isso, passaram a adotar estratégias internacionais para poderem se consolidar no mercado, aumentar sua competitividade e enfrentar a concorrência.

Nesta conjuntura, o setor calçadista brasileiro enfrentou dificuldades com a crescente entrada de produtos concorrentes estrangeiros, vindos principalmente do sudeste asiático. Esses produtos acarretaram uma disputa aguda por preços no mercado local, tendo em vista os baixos custos de produção nestes mercados, o que, por conseguinte, levou à falência de diversos produtores locais.

Para sobreviverem, muitos produtores calçadistas locais tiveram que se adaptar a esta nova realidade, através da adoção de estratégias de diferenciação. Entre as quais, pode-se citar, principalmente, a consolidação de suas marcas no exterior, bem como estratégias de internacionalização com o intuito de obterem novas dinâmicas tecnológicas e mercadológicas para seus produtos.

Hitt *et al* (2008) conceituam uma estratégia internacional como a venda de produtos ou serviços para mercados que não sejam o de origem da empresa. Esse autor afirma que uma das razões principais para implementar uma estratégia internacional, ao invés de uma estratégia focalizada no mercado doméstico, é que os mercados internacionais produzem novas oportunidades potenciais.

Para esta consolidação e para o aumento de competitividade mercadológica e diferenciação, fabricantes locais de calçados perceberam que simplesmente a exportação de seus

calçados não seria suficiente, visto que não tinham vantagens de preços significativas para competirem com produtos asiáticos em outros mercados. Dessa forma, passaram a adotar estratégias alternativas, como o estabelecimento de franquias e lojas próprias em outros países.

O setor calçadista foi selecionado para a realização deste trabalho, pois o Brasil detém o terceiro lugar no ranking dos maiores produtores mundiais de calçados e é o Rio Grande do Sul que se apresenta como o seu maior *cluster* produtor, em receita. Os calçados brasileiros são exportados para os cinco continentes, gerando mais de 330 mil empregos. Porém, nesses últimos anos houve uma queda de 12,8% nas exportações em relação a 2010, ocasionada pela valorização da moeda brasileira e pela concorrência dos países asiáticos, processo que será aprofundado ao longo deste trabalho (ABICALÇADOS, 2012).

A abordagem desse estudo será feita através de uma revisão da literatura acerca da internacionalização de empresas e do setor calçadista. Posteriormente, será feita uma análise através de uma pesquisa qualitativa que será realizada em uma grande empresa calçadista, a Dumond, localizada no *cluster* do Vale dos Sinos, e que já possui franquias internacionais, para entender melhor sobre esse processo e sobre os motivos que levaram essas empresas a optar por esse mecanismo de diferenciação.

Sendo assim, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: dentre as diversas estratégias de internacionalização, como ocorreu o processo de internacionalização e o desenvolvimento de franquias internacionais?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Estudando as diversas variáveis envolvidas no processo, o objetivo geral deste trabalho é a análise da estratégia de internacionalização da empresa coureiro-calçadista Dumond, verificando os motivos que levaram a empresa adotar franquias internacionais e como ocorreu a implementação desse processo.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever o mercado calçadista brasileiro;
- Verificar motivos que levaram a empresa Dumond optar pela internacionalização através do *franchising*;
- Descrever o processo de internacionalização da empresa Dumond.

1.2 JUSTIFICATIVA

A elaboração e realização desse trabalho busca ampliar o entendimento acerca do processo de internacionalização das empresas brasileiras do setor calçadista, identificando o que motivou as empresas desse setor a investir nesse processo, e o que isso acarretou para os produtores e para o desenvolvimento da economia brasileira.

A expansão internacional das empresas brasileiras é de extrema importância para o crescimento do país, pois além de firmar o Brasil como uma economia globalizada, permite a divulgação da marca Brasil, proporcionando àquelas empresas internacionalizadas uma maior vantagem competitiva. Além disso, fomenta-se um processo de desenvolvimento tecnológico, através da interação com novas realidades, processos e cenários, além de superar a dificuldade de saturação do mercado local, quando tal ocorre.

Com a elaboração desse trabalho espera-se obter, primeiramente, um conhecimento sólido do setor calçadista e seu processo de internacionalização. Dessa forma, avalia-se qual foi a estratégia adotada pela empresa para se consolidar no mercado externo, e verifica-se o que levou muitas delas a consolidar-se nesse mercado, disputando fortemente com a concorrência internacional. Esse trabalho visa também auxiliar empresas desse setor que ainda não iniciaram esse processo de internacionalização, ou que já o iniciaram, mas de maneira restrita a esporádicas vendas externas, a entender o que foi feito pelas empresas que tiveram sucesso, verificando os prováveis desafios que enfrentarão ao longo do caminho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo, serão apresentados as mais importantes teorias e conceitos que se relacionam com as estratégias utilizadas pelas empresas para entrar no mercado internacional, focando no mercado e no setor calçadista brasileiro. Os principais assuntos que serão posteriormente tratados na prática estão, agora, explicados de acordo com estudiosos especializados.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A internacionalização de uma empresa é um fenômeno amplo, que compreende desde a exportação de produtos e serviços até sua produção direta no mercado externo, passando por fases intermediárias de crescente comprometimento com esse mercado. Incluem-se, ainda, várias modalidades de integração com a economia internacional, como parcerias, acordos de cooperação e transferência de tecnologia (SOBEET, 2007, p. 18).

A internacionalização é um processo no qual a empresa desenvolve um envolvimento crescente em operações fora do seu país (DIB, CARNEIRO, 2006). Diversos autores têm diferentes posições com relação aos motivos que propulsionam as empresas a optarem pelo processo de internacionalização.

Hitt *et al* (2008) cita algumas razões que levam as empresas a buscarem um mercado internacional; entre esses fatores podem-se destacar a geração de novas oportunidades, ampliação do ciclo de vida do produto e busca por competitividade. Outro motivo é garantir acesso a fatores de produção de baixo custo, como é o caso das indústrias de vestuário; para isso, elas transferem parte de suas operações para países com menor custo de produção.

Há tanto a motivação pró-ativa (mudanças estratégicas iniciadas na própria empresa) quanto a reativa (resposta e adaptação às mudanças impostas pelo ambiente externo) para as empresas buscarem a internacionalização. Entre os fatores motivacionais pró-ativos, podem-se citar os benefícios fiscais e as economias de escalas; já no que diz respeito aos fatores reativos, estão as pressões competitivas, ociosidade, queda nas vendas e saturação do mercado interno (DERESKY, 1994; CZINKOTA, RONKAINEN E MOFFETT, 1996 *apud* ZEN *et al*, 2010). É

possível citar também outras motivações pró-ativas, dentre elas a necessidade de aquisição ou atualização tecnológica, parcerias com fornecedores e/ou clientes (através de alianças), redução da sazonalidade e dos riscos inerentes à organização e melhoria da imagem global perante a sociedade. Com relação às motivações reativas podem-se citar também as pressões sobre o câmbio e preços (o que irá ocasionar uma maior exportação ou importação, dependendo da taxa de câmbio).

Palacios e Sousa (2004) apresentam, no Quadro 1, os maiores incentivos que levam uma empresa a se internacionalizar.

Quadro 1 - Motivações de internacionalização empresarial

Pró-ativos	Reativos
<ul style="list-style-type: none"> • Lucro • Produto único • Vantagem tecnológica • Informação exclusiva • Benefícios fiscais • Economias de escala 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressões competitivas • Excesso de produção • Vendas no mercado em queda • Excesso de capacidade instalada • Mercado interno saturado • Proximidade de clientes e mercado

Fonte: Palacios e Sousa (2004, p. 84)

Segundo a Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (SOBEET, 2007) a decisão de internacionalização, muitas vezes, é resultado da necessidade de superação dos limites da demanda doméstica ou da busca por melhores padrões tecnológicos. No Brasil, apesar de seu amplo mercado em potencial, as restrições do mercado interno motivaram muitas empresas na década de 80 a buscarem outras formas de crescimento. Da mesma forma, na década de 90, o que motivou as empresas a se internacionalizar foi a perda de participação no mercado local devido a entrada de produtos concorrentes estrangeiros, através da importação.

Para Keegan e Green (2003) a adoção de estratégias de internacionalização se deve a algumas forças propulsoras, dentre as quais pode-se citar:

a) Acordos econômicos regionais, pois aceleram o ritmo de integração global. Como exemplo, o Mercosul, aumentando comércio entre Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai;

b) Necessidades e desejos de mercados específicos, devido ao fato de que as necessidades e desejos mundiais não são convergentes, fomentando oportunidades para o marketing global;

c) Tecnologia, uma vez desenvolvida é possível replicar para todo o mundo;

d) Tendências econômicas mundiais, o crescimento econômico cria oportunidades de mercado que incentivam a expansão global das empresas;

e) Alavancagem, uma empresa global tem vantagens que empresas locais não possui, dentre elas: transferência de experiência, economias de escala (maior volume de produção dentro de uma só fábrica que exporta para diferentes países), utilização de recursos (procurar em outros territórios recursos que permitam uma maior competitividade global) e estratégia global (criar ofertas vencedoras em escala global).

Verifica-se que muitas empresas adotam a estratégia de internacionalização porque é *sine qua non* para sua expansão e seu aprimoramento de processos internos, somente possíveis através de intercâmbio de informações em outros países, bem como produção em escala.

Os motivos que levaram (e ainda levam) as empresas a investirem em países estrangeiros são variados; entretanto, a rápida expansão dessa prática observada recentemente gera uma pressão inexorável sobre as empresas que ainda não se internacionalizaram (a não ser através de exportações): as vantagens acumuladas pelas empresas multinacionais ampliam as barreiras competitivas para as empresas que restam domésticas e aumentam as pressões competitivas das empresas multinacionais sobre as nacionais, mesmo no mercado doméstico destas últimas (ALMEIDA *et al*, 2007, xi).

Sendo assim, a pressão de outras empresas internacionalizadas acaba motivando a internacionalização das empresas focadas no mercado interno, pois elas necessitam proteger seus mercados da concorrência global, que muitas vezes apresenta preços mais baixos e/ou qualidade superior. Além disso, a atividade de exportação, como veremos a seguir, muitas vezes é apenas o primeiro passo para o mercado internacional, pois envolve um menor controle por parte da empresa, dado que a mesma não consegue determinar o quanto a empresa importadora de seus produtos irá cobrar pelos mesmos, nem como seu produto será divulgado. Ademais, a qualidade muitas vezes não é mantida.

Por outro lado, entre os fatores negativos da internacionalização pode-se citar: a exportação de empregos (empregos no país de origem), prejuízo ao balanço de pagamentos, pois envolveria saída de divisas do país e a redução de investimento no mercado doméstico (ALMEIDA *et al*, 2007). Este processo, por sua vez, acarreta uma descentralização da rota de investimentos, diversificando-os para mercados que não eram anteriormente alvos de multinacionais (ex: produção de bens a baixo custo em países do sudeste asiático).

De acordo com essas razões apresentadas para a expansão internacional, Hitt *et al* (2008) apresenta quatro benefícios básicos que as empresas podem obter, se suas estratégias forem bem sucedidas:

- Maior tamanho de mercado: os mercados maiores geralmente possibilitam retornos superiores do que somente o mercado doméstico;
- Maiores retornos para grandes investimentos de capital ou para investimentos em novos produtos e processos, ou seja, as empresas buscam retornos acima da média;
- Ampliação das economias de escala, escopo ou aprendizagem (explorando competências-chave nos mercados internacionais, gerando sinergia e diminuindo os custos e aumentando a qualidade); e
- Uma vantagem competitiva (valor que a empresa cria para seus clientes e que ultrapassa o custo de fabricação) através da localização (por exemplo, acesso à mão-de-obra de baixo custo, recursos críticos ou clientes).

Como se demonstrou, a internacionalização é uma estratégia adotada por uma série de empresas, com o intuito de ampliação do mercado-alvo. Com o crescimento e recorrência deste tipo de estratégia, surgiram teorias que objetivam descrever esse processo de internacionalização, buscando aprimorar o estudo das motivações por parte das empresas.

2.2 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Ao longo dos anos foram surgindo diversas teorias acerca da internacionalização, embasadas por critérios econômicos e comportamentais. Tais teorias procuram explicar a trajetória das empresas visando à ampliação de seu mercado: entender os motivos que levam as

empresas a optar por essa estratégia, o que (produtos e serviços) devem ser internacionalizados, em que momento se dá a tomada de decisão, para qual país e como essa entrada no mercado internacional deve ser feita (exportação, licenciamento, *joint ventures*, etc.)

Para Dib e Carneiro (2006) há duas linhas de pesquisa sobre as abordagens das teorias:

- Com base em critérios econômicos – orientação para decisões que tragam uma maximização dos retornos econômicos;
- Com base na evolução comportamental – o processo de internacionalização depende de atitudes dos tomadores de decisão, focados em redução dos riscos da expansão.

Uma das principais abordagens econômicas, a Teoria do Poder de Mercado, foi pensada originada por Hymer em 1960/1970. Essa teoria propõe que inicialmente as empresas aumentam sua participação no mercado interno através de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade. Após a empresa aumentar o seu poder de mercado, ela aumentaria também os seus lucros. Porém, a empresa chegaria a um determinado nível no qual não seria possível aumentar sua participação no mercado local, pois apenas poucas empresas permaneceriam. Com isso, os lucros obtidos seriam investidos para penetrar no mercado internacional. Há uma exploração das imperfeições desse mercado, através do uso das vantagens específicas da empresa (DIB; CARNEIRO, 2006). Além disso, busca-se compreender quais são os fatores que permitem uma empresa nacional controlar outras em países estrangeiros.

Seguindo a mesma linha de pesquisa econômica, há o Paradigma Eclético, que foi desenvolvida por Dunning em 1980. Essa abordagem apontava três tipos de vantagens competitivas determinantes para a operação das firmas no exterior. A primeira diz respeito às vantagens de propriedade, que são as vantagens específicas da empresa perante as empresas locais, como tecnologia, marca, etc. Em seguida, Dunning comenta sobre as vantagens de localização que certos países têm para atrair investimentos no exterior, como exemplos estão a disponibilidade de recursos e as políticas governamentais.

Por último, as vantagens de internalização, as quais são os resultados da construção de uma estrutura no exterior, combinando suas vantagens de propriedade e localização (VIANNA; ALMEIDA, 2011). Essa teoria aponta duas razões principais para internacionalização, além do aproveitamento das imperfeições de mercado: a busca de novos mercados (para gerar aumento de receitas) e a busca de eficiência (para reduzir os custos, descobrindo novos lugares para produção com baixo custo) (DIB; CARNEIRO, 2006).

Na outra linha de pesquisa há as teorias de internacionalização baseada na esfera comportamental. Dentre elas, destacam-se a teoria baseada no Modelo da Escola de Uppsala (originado na Universidade de Uppsala, na Suécia) e na Teoria de Networks.

O modelo de Uppsala é um processo no qual a empresa aumenta gradualmente a sua participação no mercado internacional, através do conhecimento adquirido acerca do mercado internacional. Inicia-se como resposta às pressões por procura de novos mercados. Há um comprometimento sucessivamente crescente com os mercados estrangeiros, através de estágios sequenciais, culminando com a instalação de plantas próprias. Além disso, há uma relação inversa com a “distância psíquica” entre a empresa e o país alvo (DIB; CARNEIRO, 2006). Com isso, a empresa, ao optar por se internacionalizar, irá escolher países mais similares ao seu de origem, evitando assim impeditivas diferenças culturais, como a língua, educação, geografia etc. Isso irá reduzir o grau de incerteza de seus resultados, além de diminuir os riscos.

Convém notar que é pressuposto, no modelo de Uppsala, que a empresa irá considerar a distância psíquica entre países para a escolha daqueles com os quais estabelecerá relações. Assim, começará com aqueles psiquicamente próximos, seguindo depois para os mais distantes (SOTTO-MAYOR FILHO; FERREIRA, 2006 *apud* VIANNA; ALMEIDA, 2011, p.6).

A teoria de *networks* considera que os mercados devem ser encarados como redes de empresas; para sua internacionalização, a empresa irá desenvolver redes no exterior para acompanhar e seguir o movimento dos participantes de sua rede de negócios (DIB; CARNEIRO, 2006). É possível uma empresa obter vantagens para sua internacionalização em mercados psiquicamente distantes, uma vez que alguma outra empresa da rede pode eventualmente ter alcançado este outro país (VIANNA; ALMEIDA, 2011). Esta teoria encontra a prática frequentemente na realidade brasileira, principalmente em prestadores de serviço que se internacionalizam para acompanhar o processo de internacionalização de seus clientes locais.

O Quadro 2 é um resumo de comparação das quatro teorias de internacionalização supracitadas. Nele são respondidas as perguntas de por que, o quê, quando, onde e como internacionalizar através da perspectiva de cada teoria.

Quadro 2 - Principais respostas das Teorias do Processo de Internacionalização

Teorias	Por quê	O quê?	Quando?	Onde?	Como?
Poder de Mercado	Otimizar recursos ou competências e explorar imperfeições estruturais via posições de conluio ou monopólio	Produtos ou serviços em indústrias passíveis de consolidação (<i>implícito</i>)	Conforme as oportunidades para reforçar a posição de monopólio em cada país fossem exauridas	Onde houver chance de conluio e concentração do mercado	Investimento direto no exterior (com controle da operação internacional) ou exportação
Paradigma Eclético	Explorar ou desenvolver vantagens de propriedade: busca de mercados, redução de custos, procura de ativos e capacitações estratégicos	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades (<i>implícito</i>)	Segue a linha da Internalização	Onde houver vantagens de "localização" (por exemplo, incentivos, alta demanda, etc.)	Exportação, investimento direto ou licenciamento, dada a melhor combinação das vantagens de propriedade, localização ou internalização
Modelo de Estágios de Uppsala	Busca de mercado	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades (<i>implícito</i>)	<u>Momento inicial:</u> saturação do mercado doméstico; <u>Expansão:</u> conforme o conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional	Para países com "distância psíquica" em relação ao mercado doméstico menor no primeiro momento e, depois, gradualmente crescente	Em estágios de comprometimento gradual de recursos (primeiro, exportação; depois, escritório de vendas até ter produção no novo mercado)
Networks	Seguir movimentos de outros participantes da rede ou desenvolver relacionamentos em novas redes (internacionais)	Sem restrições desde que seja do interesse de outros participantes da rede (<i>implícito</i>)	Quando a rede de negócios assim compelir, ou seja, quando houver necessidade de criar ou desenvolver relacionamentos	De acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almeçadas	Comportamentos diferentes de acordo com o grau de internacionalização da própria empresa e de sua rede

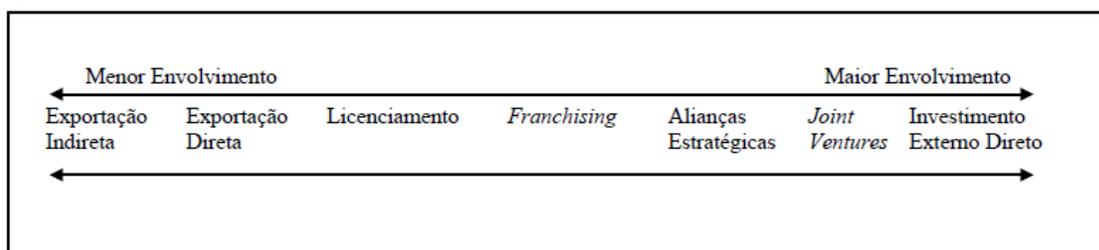
Fonte: Adaptado de DIB; CARNEIRO (2006, p.10).

2.3 ESTRATÉGIAS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL

A definição da estratégia de entrada ou expansão em qualquer mercado internacional é uma das principais decisões estratégicas que uma empresa deve realizar, para a qual se deve levar em conta tanto variáveis internas à empresa, quanto oportunidades e características de mercados no exterior. Uma escolha estratégica equivocada pode levar a organização ao fracasso no mercado internacional.

Pipkin (2005) demonstra que os diferentes métodos de entrada no mercado internacional variam dentro de um contínuo estratégico, conforme a Figura 1 abaixo:

Figura 1 - Entrada em mercados internacionais



Fonte: Pipkin (2005, p.71)

As estratégias que envolvem um maior investimento, conseqüentemente, gerarão um maior risco e controle por parte das empresas (Nickels e Wood, 1997 *apud* MACHADO, 2010). afirma que para escolher a melhor estratégia de entrada no mercado é necessário primeiro realizar uma análise do meio ambiente internacional. A empresa pode optar por diferentes estratégias de acordo com cada mercado-alvo.

Há diversos autores e teorias que explicam as estratégias globais de entrada no mercado. Keegan e Green (2003) definem as estratégia de licenciamento, *joint ventures* e controle acionário. Hitt *et al* (2008) definem basicamente cinco modos de expansão internacional: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de novas subsidiárias integrais. Esse é um exemplo claro de autor que baseia sua análise na internacionalização como um processo contínuo e evolutivo.

Cada modelo apresenta vantagens e desvantagens e o desempenho e sucesso da firma dependem da escolha apropriada do modo de ingresso nesses novos mercados estrangeiros. Essa decisão deverá levar em conta características específicas do mercado de destino da empresa, bem como de seus objetivos primordiais.

2.3.1 Exportação

A exportação, muitas vezes, é o início do processo de expansão internacional das empresas. Ela não envolve custos com estabelecimentos em outros países, nesses casos, as empresas geralmente desenvolvem acordos contratuais (HITT *et al*, 2008).

Exportação ocasional é um nível passivo de envolvimento, em que a empresa exporta de vez em quando por iniciativa própria ou em resposta a pedidos solicitados do exterior. A exportação ativa ocorre quando a empresa assume compromisso de expandir as exportações para um mercado específico. Em ambos os casos, a empresa fabrica todos os bens no país de origem, podendo ou não adaptá-los ao mercado estrangeiro (KOTLER, 1995, p 362).

Em contrapartida, segundo Hitt *et al* (2008) a exportação envolve altos gastos com transportes e tarifas aduaneiras, e, por causa disso, as empresas têm a tendência de exportar para países mais próximos, também devido à similaridade geralmente maior entre vizinhos geográficos. Ademais, o exportador não tem controle acerca do marketing e distribuição de seus produtos no país anfitrião, ficando a cargo desse os valores que irá cobrar dos produtos para obter o lucro.

Nesse sentido, a exportação poderá desempenhar um papel importante no desenvolvimento de conhecimentos sobre o mercado-alvo, visto que através da interação com os agentes desse mercado, bem como da obtenção das informações iniciais de inteligência de mercado, o exportador tem os recursos de dados e informações necessários para a adoção da estratégia mais apropriada.

2.3.2 Licenciamento

Esse tipo de acordo permite que uma firma estrangeira compre o direito de manufaturar e vender seus produtos dentro de um país anfitrião ou conjunto de países. A empresa que licencia seu produto a outra (licenciador) recebe um valor chamado *royalty*, correspondente a cada unidade produzida e vendida. A empresa que comprou o direito de fabricação e comercialização do produto (licenciado) é quem assume os riscos e faz os investimentos financeiros em plantas fabris, marketing e distribuição dos bens e serviços. Devido a esses fatores, o acordo de

licenciamento é, provavelmente, a forma menos dispendiosa para a empresa se internacionalizar (HITT *et al*, 2008). Porém, ocasiona uma dependência por parte da empresa com o licenciado, pois esse que terá o maior conhecimento do mercado externo, além do risco relacionado à proteção de marcas e patentes.

De acordo com Kotler (1995) as vantagens do licenciador são os baixos riscos, já para o licenciado é o benefício da experiência de produção, sem precisar começar no mercado internacional do zero. Para Kotabe e Helsen (2000) muitos governos estimulam e favorecem o licenciamento sobre as outras estratégias de entrada. Em contraposição, há desvantagens, como um menor controle às empresas da fabricação de seus produtos e do marketing em outros países, devendo ter acordos muito bem estruturados. O retorno potencial também será menor, visto que devem ser partilhados entre licenciador e licenciado (HITT *et al*, 2008).

Essa estratégia é indicada para empresas que possuem ativos intangíveis especializados e de alto valor, bens de consumo massivo e que tenham um grande conhecimento em marketing, visto que não há um controle efetivo sobre esse setor. Porém deve-se cuidar com a qualidade do produto e a imagem da empresa, visto que o controle nesse caso é menor, o que irá gerar um grau de incerteza perante o licenciado.

A principal desvantagem do licenciamento é que ele pode ser uma forma de participação muito limitada. [...] Pode-se perder o retorno potencial do marketing e da fabricação, e o acordo pode ter vida curta se a licenciada desenvolver seu próprio know-how e capacidade para se manter a par dos avanços tecnológicos na área do produto licenciado (KEEGAN; GREEN, 2003, p. 255).

2.3.3 Alianças Estratégicas

Através de alianças estratégicas internacionais, as empresas criam a possibilidade de poder compartilhar os riscos e os recursos necessários para entrar em mercados internacionais (HITT *et al*, 2008). A grande maioria das alianças é feita com uma empresa do país alvo da ação, que já possui conhecimento sobre a concorrência local, a legislação e as particularidades culturais, que ajudará a empresa que está no processo de internacionalização a manufaturar e comercializar um produto competitivo. É uma estratégia de cooperação, por isso, cada uma das partes envolvidas terá algum tipo de benefício, além de levar conhecimento ou recurso à parceria.

Tecnologia e inovação são algumas das capacidades mais desejadas. Um dos fatores que pode levar ao fracasso a aliança é a incompatibilidade e conflito entre os sócios (HITT *et al*, 2008).

2.3.4 Joint Ventures

A *joint venture* é um tipo de aliança estratégica na qual os sócios (duas ou mais empresas, na qual uma geralmente é local) criam uma empresa juridicamente independente na qual dividem os riscos, os custos, compartilhando a posse e dividindo o retorno dos projetos, a fim de obter uma vantagem competitiva (HITT *et al*, 2008). Para Keegan e Green (2003), as empresas podem procurar sócios estrangeiros para adquirir seu conhecimento em tecnologia ou fabricação, já as empresas que não dispõem de recursos financeiros podem procurar sócios para o financiamento de um projeto em conjunto, dividindo os riscos do investimento.

Como vantagens das joint ventures, podem-se citar o alto potencial de retorno, o compartilhamento de tecnologias e informações, o conhecimento do mercado local, o acesso aos canais de distribuição e a divisão de riscos e recursos. Já as desvantagens são as possibilidades de conflitos originados pela diferença cultural entre os sócios (Terpstra e Sarathy, 1997; Kotabe e Helsen, 2000, *apud* GARRIDO *et al*, 2006 p. 68).

Assim como acontece com o acordo de licenciamento, há o risco de tornar o seu sócio um futuro concorrente ou em haver um conflito de interesses. Outra desvantagem são os altos custos incorridos para controlar e coordenar o funcionamento da empresa (KEEGAN, GREEN, 2003).

2.3.5 Franchising

É uma estratégia de cooperação, na qual o franqueador se utiliza de um acordo contratual para controlar os recursos e capacitações do franqueado. É um contrato entre duas empresas independentes, na qual o franqueador cede ao franqueado, em troca de compensações econômicas (*royalties*), o direito de fabricar, utilizar e/ou explorar um produto, serviço, nome ou marca comercial em um determinado local por um prazo determinado (HITT *et al*, 2008).

Essa estratégia é indicada para produtos com alto nível de diferenciação e vendas com serviços agregados. Através do marketing direto, o atacadista ou varejista (franqueado) atua pelo produtor (franqueador), promovendo um reconhecimento internacional de sua marca.

Como franquias internacionais é o objetivo geral deste trabalho, será abordado em profundidade no próximo subcapítulo deste trabalho. Neste capítulo, apresentar-se-á o conceito, bem como as vantagens e desvantagens de sua utilização para posterior análise das entrevistas com o gestor.

2.3.6 Nova Subsidiária Integral

“O estabelecimento de uma nova subsidiária integral é conhecido como *greenfield venture*” (HITT *et al*, 2008, p. 226). Este processo é bastante complexo e demanda grandes investimentos. Sua vantagem está no fato de garantir à empresa o máximo de controle, apresentando, portanto, o maior potencial para fornecer retornos acima da média. Da mesma forma que os custos são elevados, os riscos também os são. Provavelmente a empresa terá que contratar funcionários locais que possuam o conhecimento do mercado local. Devido aos riscos e custos serem elevados, essa estratégia geralmente é utilizada por empresas que possuem um planejamento no médio ou longo prazos.

Portanto, para ingressar em um mercado global, a empresa seleciona o modo de entrada mais adequado à situação. Em certos casos, as diversas opções seguirão uma sequência, começando pela exportação e terminando nas *greenfiel ventures*. Em outros casos, a empresa poderá usar diversos modos de entrada, mas não todos eles, cada um em diferentes mercados. A decisão quanto ao modo de entrada é basicamente o resultado das condições competitivas da indústria, da situação do país e das políticas governamentais e do conjunto exclusivo de recursos, capacidades e competências-chave de que dispõe a empresa (HITT *et al*, 2008, p. 228).

2.4 FRANQUIAS

Diferentes empresas em diferentes segmentos adotam o sistema de franquias, quer seja pra expansão do seu mercado, consolidação ou como estratégia de internacionalização. Nesse

tópico será, inicialmente, conceituado o *franchising* e sua evolução no mercado brasileiro. Também serão estudadas a importância do papel da Associação Brasileira de Franchising (ABF), a evolução das franquias brasileiras internacionais e as vantagens e desvantagens sob a ótica do franqueador e franqueado.

2.4.1 Definição

De acordo com a legislação brasileira, considera-se a seguinte definição para as “franquias”:

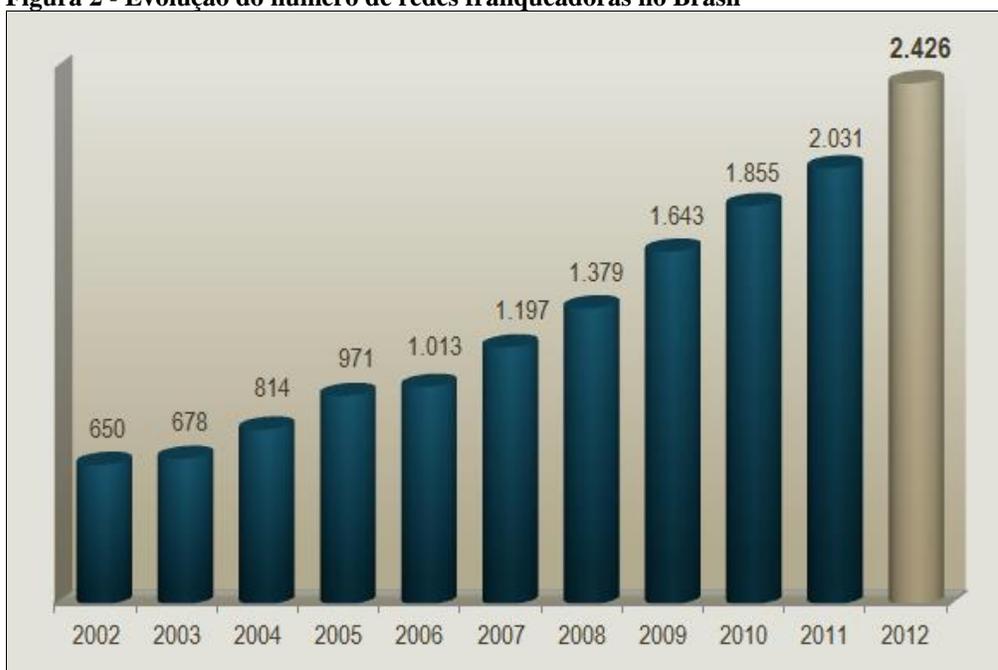
Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (Art. 2º da Lei nº 8995 de 15 de dezembro de 1994).

Schneider *et al* (1991) destaca que o franqueador e o franqueado devem trabalhar como sócios, buscando atingir um objetivo comum: o sucesso e o crescimento da marca. Dessa forma, devem trabalhar em equipe, criando uma marca padronizada na qual o consumidor encontrará o mesmo produto ou serviço em qualquer ponto de venda. Evita-se, assim, a imagem de competição entre os franqueados, o que pode ser extremamente prejudicial para os objetivos de ambas as partes.

Nesse sistema é celebrado um contrato comercial. Segundo Guerra (2012, p. 55), esse contrato é o contrato de franquia, que é firmado entre duas partes: “[...] de um lado, o franqueador, que além de detentor da marca possui o conhecimento necessário para gestão do negócio; de outro, o franqueado, agente interessado em investir seu capital próprio, a quem é transferido o direito de exploração da marca.”

O gráfico abaixo demonstra a evolução ao longo dos anos do número de redes franqueadoras no Brasil. Em dez anos o setor tem um aumento de aproximadamente 373%, afirmando a ascensão crescente do investimento em expansão por franquias, tanto no mercado interno, quanto no mercado externo.

Figura 2 - Evolução do número de redes franqueadoras no Brasil



Fonte: ABF (2013)

Apesar do rápido crescimento do setor, o Brasil ainda tem muito potencial comparando-se a outros países. Enquanto nosso país possui aproximadamente 400 unidades por milhão de habitantes, na Austrália esse número é de 2.600 unidades (GIGLIOTTI, 2012).

Considerando o crescimento no setor de franquias, algumas entidades setoriais surgiram para apoiar, defender e promover o setor. Dentre elas, a mais importante é a Associação Brasileira de Franchising, que foi criada em 1987, sendo uma entidade sem fins lucrativos. Atualmente, desfruta de grande prestígio, com uma imagem consolidada, contando com mais de 1000 associados, dentre franqueadores, franqueados e colaboradores (ABF, 2013).

“Sua missão é divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional deste moderno sistema de negócios” (ABF, 2013). Buscam, através de diversas ações, desenvolver e fortalecer o sistema de franquias brasileiro, aumentando ao longo dos anos sua participação no mercado nacional e internacional, bem como disseminando a ideia de franquias entre o público em geral.

Além disso, a ABF promove diversos cursos e eventos destinados ao público que deseja ingressar nesse sistema, quer seja como franqueador, franqueado ou prestador de serviços. Participam e elaboram feiras de franquia, oferecendo diversas opções de negócios em diferentes segmentos de atuação.

Em fevereiro de 2011 a ABF renovou, juntamente com a Associação Brasileira de Promoção e Exportação (APEX), o Projeto Franchising Brasil Projeto de Promoção e Exportação de Franquias Brasileiras. Esta quarta etapa do projeto visa a promover as franquias brasileiras no mercado internacional, em destinos como Austrália, México, Canadá, Peru e Portugal. Dentre as ações estão a participação em feiras multisetoriais, realização de missões comerciais, visitas técnicas e prospecção de mercados potenciais (ABF, 2011).

As empresas brasileiras com franquias internacionais estão em crescente evolução. Segundo estudo realizado pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), em parceria com a Associação Brasileira de Franchising (ABF) as franquias brasileiras com negócios fora do país avançaram exponencialmente entre os anos de 2010 e 2012, saltando de 65 para 92 empresas, representando 264 marcas. Essa pesquisa aponta ainda que os países com maior número de franquias brasileiras são os Estados Unidos, Portugal, Paraguai e Angola. Isso ocorre devido à proximidade cultural e geográfica entre os países. Considerando-se as 15 marcas mais internacionalizadas e seus países de atuação, o segmento de acessórios pessoais/calçados e escolas de idiomas possuem maior destaque (ABF, 2012).

A liderança no ranking em termos de franquias mais internacionalizadas, ou seja, as que possuem mais lojas fora de seu país de origem, de acordo com a pesquisa, pertence à marca Via Uno, rede de acessórios e calçados que está presente em 25 países. A Via Uno iniciou seu projeto de Franchising em 2004 e, atualmente, conta com 270 lojas, sendo 158 localizadas no Brasil e 112 no exterior. Em terceiro lugar está a marca Carmen Steffens, presente em 13 países e, em quinto lugar, a Dumond, presente em 10 países. Dessa forma, percebe-se que a franquia é uma importante e bem-sucedida forma de entrada em mercados internacionais para o setor calçadista brasileiro. Além disso, existem diversos casos de franquias internacionalizadas de sucesso que pertencem a esse setor, o que demonstra que após a marca estar consolidada no mercado local, pode-se expandir esta marca internacionalmente através de franquias, buscando novos mercados.

2.4.2 Vantagens e desvantagens do sistema de franquias

O contrato de franquia firmado possui diversas vantagens tanto para o franqueador quanto para o franqueado, gerando ganhos bilaterais. Cada um investe nesse sistema para atingir os seus

objetivos, quer sejam, do franqueador em expandir ou posicionar a marca, e do franqueado em administrar seu próprio negócio e obter lucros.

As vantagens do *franchising* são muito atrativas, pois ambos se beneficiam com ganhos de escala e com a segurança que o sistema oferece. Além disso, fortalecem-se com o crescimento e expansão da marca. Schneider *et al* (1991) destaca que, a princípio, o sistema é vantajoso para ambas as partes, contanto que algumas condições básicas sejam atendidas, dentre elas a de ter um produto ou serviço com algum diferencial perante seus concorrentes e a existência de um mercado consumidor amplo para possibilitar crescimento através de franquias.

Nos próximos tópicos deste trabalho serão analisadas as vantagens e desvantagens de adoção do sistema de franquias, pela ótica tanto do franqueador, quanto do franqueado.

2.4.2.1 Visão do franqueador

Uma das vantagens é permitir que o franqueador padronize a qualidade e serviços oferecidos pelas suas franquias, tanto dentro do país, quanto fora, pois há uma centralização nas tomadas de decisão, por parte do franqueador. Além disso, há um menor custo investido, pois o franqueado terá um conhecimento acerca do mercado local que o franqueador não possui (ALON; MACKEE, 1999; SASHI. KARUPPUR, 2002 *apud* MARQUES *et al*, 2009).

Para Gigliotti (2012), o franchising permite expansão da presença no mercado, tanto nacional quanto internacional, obtendo ganhos de escalas, aumentando exposição da marca, valendo-se do conhecimento de mercado local do franqueado. Com isso, o franqueador passa a ter acesso a mercados remotos, que seria mais difícil alcançá-los por outros meios.

Uma das vantagens para o franqueador é a motivação do franqueado. Guerra (2012) afirma que devido ao fato de o franqueado ser remunerado pelo lucro de sua unidade e ter investido um capital inicial para sua abertura, ele possui incentivo para buscar atingir o melhor resultado possível. Diferentemente de um gerente local, mesmo que receba um salário variável, ele não empregará o mesmo esforço que o franqueado. Sendo assim, espera-se que uma franquia atinja resultados superiores ao de uma loja própria, supervisionada por um gerente da unidade.

“O franqueador se beneficia com o rápido crescimento da rede impulsionado pelo investimento de terceiros e a transferência do custo de gerenciamento da unidade franqueada” (GUERRA, 2012, p. 55). Este crescimento da rede é resultado de uma maior participação no mercado e uma maior cobertura geográfica. A expansão da rede de franqueados aumenta o volume de fabricação e vendas, e, por conseguinte, a participação no mercado será maior à medida que forem sendo abertas unidades franqueadas, aumentando a cobertura geográfica e agregando territórios inexplorados (LEITE, 1990).

Uma das maiores vantagens é poder capitalizar uma fórmula vencedora e expandi-la para o exterior com um custo mínimo (KOTABE; HELSEN, 2000). Para isso, segundo Hitt *et al* (2008), deve haver uma cooperação entre franqueador e franqueado, fortalecendo a marca da empresa central, que é a vantagem mais competitiva para os franqueados locais.

Outro fato que para Leite (1990) é destacado como uma vantagem são as menores responsabilidades para o franqueador. Considerando que existe uma independência jurídica e financeira entre o franqueador e seus franqueados, a responsabilidade trabalhista (despesas, impostos, pagamentos, benefícios) é exclusiva dos franqueados. Sendo assim, o franqueador não irá arcar com esses custos que seriam devidos caso fossem unidades próprias.

Dentre os motivos que levam as empresas a franquear suas unidades: “[...] esse processo é uma forma barata de atrair capital barato; os franqueados possuem mais incentivos para uma boa gestão do que gerentes contratados; e é interessante atrair indivíduos que possuam informações ou talentos privilegiados” (BRICKLEY, 1999 *apud* GUERRA, 2012). O ponto da motivação dos franqueados é importante, pois ele irá querer extrair o máximo de lucro de sua unidade, o que converge diretamente aos objetivos do franqueador.

Porém, como desvantagem está a dependência da competência que o franqueador tem de seus franqueados (KOTABE; HELSEN, 2000). Isso ocorre porque, caso eles não estejam dentro das normas de qualidade exigidas, ou prestem algum atendimento de baixa qualidade, estarão denegrindo a marca do franqueador.

O aumento no custo de supervisão, segundo Leite (1990, p.48) “[...] cresce à medida que o franqueador necessita manter estreito controle sobre as operações de seus franqueados.” Para evitar perder o controle, o franqueador deverá ter uma estreita relação com os franqueados, trocando constantemente informações e corrigindo eventuais problemas. Leite (1990) também comenta que após o franqueador estabelecer critérios de operação para os franqueados, deverá

checar periodicamente as normas e políticas adotadas por eles, confrontando o desempenho das franquias com as normas estabelecidas, através de auditorias. “Os custos de supervisão tendem a aumentar proporcionalmente ao crescimento da rede franqueada, à medida que o franqueador deseja manter o prestígio e a boa imagem de sua marca” (LEITE, 1990, p.48). Dessa forma, as constantes auditorias e a necessidade de supervisão dos franqueados configuram como uma desvantagem para o franqueador, pois o mesmo terá que arcar com um custo elevado.

A perda da padronização também é considerada uma desvantagem pois “[...] descaracteriza o sistema de franchising e, portanto, o franqueador precisa manter rígido controle sobre os produtos oferecidos pela rede franqueada para não descaracterizar a marca” (LEITE, 1990, p.53). Para isso é necessário fazer uma seleção adequada do franqueado, bem como, manter controles rígidos sobre aquilo que é vendido nas unidades, evitando sérios danos à reputação do franqueador.

Diante disso, as empresas encontram diversas dificuldades para se internacionalizar através de Franchising. Segundo a ABF (2011), pode-se citar:

Entre as barreiras à internacionalização, os problemas mais lembrados foram: dificuldade de garantir o padrão e o modelo de negócio da franquia no exterior; entender a cultura do país estrangeiro; treinar e gerenciar as pessoas para atuar num ambiente diferente; falta de política econômica e monetária nacional e carência de mão de obra especializada tanto em termos de idioma, como no comércio exterior. Outra barreira lembrada com insistência foram as exigências dos consumidores no exterior, que são bem diferentes das feitas pelos brasileiros.

2.4.2.2 Visão do franqueado

Uma das principais vantagens percebidas pelo franqueado são as experiências transferidas pelo franqueador, através de uma estrutura já testada e comprovada (SCHNEIDER *et al*, 1991). Com isso, as chances de sucesso para o franqueado serão maiores e os riscos menores do que investir em uma loja própria.

Sem dúvida alguma, o franqueado terá maior chance de sucesso em seu negócio utilizando-se do Sistema de Franquia Formatada do que lançando-se por conta própria em um negócio independente. A razão é bastante simples. Enquanto o franqueador já possui uma rede própria de distribuição, cujo sucesso de marca foi, após vários testes de produtos, fortalecida e está consagrada no mercado, o negociante independente terá de construir o seu negócio do zero. Entrar em um negócio já existente e de sucesso diminui os riscos de fracasso em 90% dos casos, segundo estatísticas publicadas (LEITE, 1990, p. 53).

Percebe-se que um ponto muito positivo para os franqueados é o uso de uma marca forte,

consolidada e com boa reputação do franqueador. “Para o novo empreendedor que adere à rede pela aquisição de uma franquia, as vantagens estão no acesso a um conhecimento prévio por parte do franqueador e às facilidades proporcionadas pela licença de uso de uma marca consolidada” (GIGLIOTTI, 2012, p. 9).

Scneider et al (1991) assevera que a economia de escala também configura como uma vantagem para o franqueado, pois é obtida através da compra conjunta, com o franqueador, dos produtos necessários para o funcionamento das franquias. Sendo assim, conseguem-se maiores créditos, maiores prazos para pagamento, maior lucratividade e menores custos de pesquisa e desenvolvimento. Com relação aos custos de pesquisa e desenvolvimento, conforme Leite (1990, p. 57), “o franqueado não despende seus recursos financeiros, seu tempo e tirocínio na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.” Essa tarefa será de responsabilidade do franqueador, que irá buscar conhecer o que seus clientes querem, através de profissionais que irão identificar outros nichos de mercado. Isso trará maior economia para o franqueado, além de que os produtos já terão sido testados e aperfeiçoados previamente pelo franqueador.

O franqueador disponibiliza um programa de marketing completo ao franqueado, incluindo nome, produtos, logotipo e métodos de operacionalização (JEANNET; HENNESSEY, 1998 *apud* MACHADO, 2010). Além disso, segundo Schneider *et al* (1991), o *franchising* permite que os custos com a publicidade sejam divididos entre as unidades franqueadas, aumentando a abrangência na divulgação, melhorando a visualização da marca, fortalecendo a imagem e diminuindo os custos individuais.

Dessa forma, o retorno sobre o investimento será obtido mais rapidamente do que em unidades próprias. Leite (1990) explica que a economia de escala além de reduzir os custos, reduzirá o prazo de atingimento do ponto de equilíbrio, iniciando a fase de obtenção de lucros.

Com relação à independência do negócio para o franqueado, Leite (1990, p. 57) afirma que “o franqueado que se associar a um sistema de franquia será independente jurídica e financeiramente em relação ao franqueador. [...] O vínculo existirá somente com relação ao nome de fantasia, isto é, com a denominação da marca e logotipo que giram na praça.” Sendo assim, serão duas pessoas jurídicas distintas, com razão social diferente.

Por outro lado, há as desvantagens, como a pouca flexibilidade para iniciativas individuais do franqueado (SCHNEIDER *et al*, 1991). Isso ocorre pois o *franchising* exige a padronização, não possibilitando inovações em produtos, serviços e layout da loja. Sendo assim, o franqueado

terá uma autonomia parcial, de acordo com Leite (1990), o empreendedor estará ligado ao franqueador e à rede, pois a interdependência mútua é condição de sucesso para ambos. Com isso, ele não poderá usar livremente a sua criatividade, visto que o franqueado deverá fazer sugestões ao franqueador, que após análises e testes verificará se essas sugestões irão atender aos interesses do sistema como um todo.

Segundo Schneider *et al* (1991), “outro fator de limitação é o da obrigação do franqueado somente adquirir estoques de materiais e equipamentos do próprio franqueador ou de fornecedores indicados por ele.” Isso pode desmotivar o franqueado, pois além de não poder inovar nos produtos e serviços, ele ficará restrito apenas a venda da marca franqueada.

As taxas de franquias também podem ser caracterizadas como desvantagem para o franqueado. Além do pagamento inicial há o pagamento de royalties, que são calculados de acordo com o faturamento bruto do franqueado. Porém, “muitas vezes o franqueador na ânsia de franquiar sua marca, cobra taxas irreais. Os cálculos de rentabilidade e de viabilidade econômico-financeira terão de ser compatibilizados para permitir operacionalizar a franquia” (LEITE, 1990, p. 60).

A localização forçada também é negativa para o franqueado, visto que, por mais que ele possa sugerir diferentes pontos de venda para abertura da franquia, caso não seja do agrado do franqueador, ele irá rejeitar o local e indicar outro, forçando-o a aceitar este baseado em suas experiências. Para isso, segundo Leite (1990), é pressuposto que o franqueador tenha feito um estudo de localização das unidades para distribuir seus produtos pois a palavra final será sempre sua.

Da mesma forma que o franqueador pode selecionar um franqueado ineficiente, o inverso pode ocorrer com o franqueado. Pode ocorrer de o franqueador não possuir uma boa marca franqueável, ou não dispor de um sistema formatado. Isso causará sérios problemas operacionais no futuro do negócio, tendo como agravante o caso do franqueador ser inexperiente.

Percebe-se que é extremamente importante a análise das vantagens e desvantagens tanto por parte do franqueado quanto do franqueador. Ambos devem estar cientes de suas obrigações e deveres, além de ser recomendável uma profunda análise e estudo do setor que está sendo investindo. O franqueador deve sempre considerar se o *franchising* irá corresponder as suas expectativas, bem como ponderar no momento da escolha do franqueado. Já o franqueado, deverá pensar se prefere o investimento em loja própria ou através de franquia, sempre pensando os prós e

contras. Na tabela 3, é possível sintetizar as principais vantagens e desvantagens quanto ao *franchising* para ambas as partes envolvidas no processo.

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do ponto de vista do franqueador e do franqueado

	FRANQUEADOR	FRANQUEADO
VANTAGENS	Rapidez na expansão	Acesso ao conhecimento
	Redução de custos	Uso de marca consolidada
	Fortalecimento da marca	Maior chance de sucesso
	Compartilhamento de riscos associados	Economia de tempo e capital
	Motivação maior dos franqueados	Minimiza os riscos
	Padronização da qualidade e serviços	Treinamentos e orientações permanentes
	Possibilita ganhos de economia de escala	Experiência do franqueador
	Maior participação no mercado	Economia de escala
	Maior cobertura geográfica	Maior garantia de mercado
	Aumento da rentabilidade	Maior crédito
	Melhor publicidade	Maior lucratividade
	Menores responsabilidades	Retorno sobre o investimento mais rápido Pesquisa e desenvolvimento
DESVANTAGENS	Dependência da competência do franqueado	Poder de decisão limitado
	Perda parcial do controle	Pagamentos ao franqueador (taxa de franquia e <i>royalties</i>)
	Maior custo de supervisão	Alterações de políticas do franqueador
	Perda de padronização	Iniciativa limitada
	Seleção inadequada	Falência do franqueador
		Localização forçada Seleção ineficiente

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos autores Leite (1990); Schneider et al (1991); Gigliotti (2012); Guerra (2012); ABF (2005).

Após análise do Quadro 3, verifica-se que a decisão, tanto por parte dos franqueadores quanto dos franqueados, deve ser tomada somente após a avaliação de todos os prós e os contras do processo, fazendo um estudo dos impactos que serão causados com a adoção do modelo *franchising*. Ou seja, no final das contas, após realizar esta análise, o empresário pode induzir que a estratégia que está mais de acordo com seus objetivos seja a abertura de uma

unidade própria, e não a posição de franqueado. Da mesma forma, o franqueador pode concluir que a estratégia mais viável e eficaz economicamente seja a abertura de filiais próprias, ao invés de franquias.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo descreve os procedimentos metodológicos que conduziram o estudo e a elaboração desta pesquisa. De acordo com Gil (1999, p.26) “pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento”.

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos (MARCONI E LAKATOS. 2010 p. 43).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a construção da fundamentação teórica que serviu como base para a posterior elaboração da pesquisa, procurou-se utilizar fontes primárias e secundárias, dentre elas, artigos publicados, livros acadêmicos e dissertações.

Com relação aos procedimentos para a realização, principalmente da fundamentação teórica e panorama do mercado calçadista, utilizou-se a pesquisa bibliográfica. De acordo com Marconi e Lakatos (2007, p.185) a “[...] pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo”.

De maneira a atingir os objetivos pré-estabelecidos neste trabalho, fazendo uma análise do processo de internacionalização da empresa selecionada, o projeto terá caráter essencialmente qualitativo.

As pesquisas que se utilizam de abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos (OLIVEIRA, 2001, p. 117).

A escolha pela pesquisa qualitativa se deu, pois, de acordo com Roesch (2005, p. 150) “(...) argumenta-se que pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são

apropriados para uma fase exploratória da pesquisa”. A pesquisa realizada apresentou natureza exploratória, pois não busca a resolução do problema, apenas sua definição, e qualitativa. Primeiramente, procurou-se entender os conceitos e delimitações acerca da internacionalização e das franquias. Após isso, através das pesquisas qualitativas realizada com o gestor da empresa foi possível a compreensão das estratégias adotadas pela empresa. Além disso, foi realizada uma entrevista com um empresário de uma indústria calçadista, cujo objetivo foi aprofundar o conhecimento acerca da história do surgimento e amadurecimento dos calçados brasileiros e a adaptação por parte dos empresários buscando competir com os calçados asiáticos.

O delineamento utilizado nesse projeto é o estudo de caso, O estudo de caso baseou-se em uma grande empresa que já está consolidada no exterior, através do *franchising*. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma pesquisa sobre determinado grupo, com objetivo de examinar aspectos variados.

Ainda sobre a utilização do estudo de caso para a elaboração da pesquisa, Yin (2001, p. 18) afirma que “[...] representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.”

No estudo de caso, o pesquisador procura aprender e interpretar o caso estudado, da maneira que atingirá seus objetivos. Sendo assim, foi possível uma análise de situações concretas, nas suas particularidades. Segundo Yin (1981, *apud* ROESCH, 1999, p.157), esse estudo “[...] é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto e não requer um modo único de coleta de dados”. Dessa forma, é possível estudar em profundidade a estratégias da empresa.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E UNIDADE DE ANÁLISE

A área de estudo desta pesquisa foi o setor coureiro-calçadista brasileiro, com foco na região do Vale dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul, pelo fato desta região ser um dos maiores *cluster* do setor, concentrando algumas empresas que já passaram pelo processo de internacionalização.

Após a definição da área, a unidade de análise para este estudo foi uma empresa do setor em questão, a Dumond, pertencente ao Grupo Paquetá, localizada no Vale dos Sinos e com forte presença no mercado internacional. Um dos pré-requisitos para a escolha da empresa para posterior análise era o fato de a empresa possuir franquias internacionais e já estar num estágio avançado no processo de internacionalização.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a realização dessa pesquisa, inicialmente foram coletados dados secundários, através de uma busca de informações disponíveis para uma análise prévia do setor calçadista e da empresa estudada. Posteriormente, realizou-se uma coleta de dados de pesquisas bibliográficas, além de busca em sites especializados, como Associação Brasileira de Franquias (ABF) e da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS).

Além disso, foi realizado uma entrevista semi-estruturada, pessoal, previamente agendada e com autorização para gravação, com o responsável pelas franquias internacionais da Dumond. Através desse recurso “[...] utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa” (ROESCH, 1999, p.159). Para utilização dessa técnica elaborou-se previamente um roteiro, que está disponível no anexo A desse trabalho, porém esse tipo de entrevista permite a exploração mais ampla de algumas questões, podendo sair do roteiro estabelecido.

Além da entrevista semi-estruturada com o responsável pelas franquias internacionais da Dumond, também realizou-se uma entrevista com um especialista em internacionalização e empresário de uma grande empresa do setor coureiro-calçadista. Essa entrevista teve como objetivo ampliar o conhecimento acerca do mercado em questão e das técnicas utilizadas por algumas empresas para diferenciação frente aos concorrentes advindos principalmente do mercado asiático.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para analisar os dados coletados nas entrevistas, utilizou-se, inicialmente, a transcrição da entrevista na íntegra e, posteriormente, a interpretação dela. Para Mattar (1999, p.71) a interpretação significa “relacionar os dados e as informações obtidas no processamento dos dados com problemas e objetivos da pesquisa, de forma a permitir abstrações, conclusões, sugestões e recomendações relevantes para solucionar ou ajudar na solução do problema”.

Após a interpretação dos dados coletados na entrevista confrontou-se as afirmações do entrevistado com os dados primários e secundários previamente coletados. Dessa forma, foi possível verificar se os pensamentos do entrevistado poderiam ser confirmados com embasamento bibliográfico.

4. PANORAMA DO MERCADO CALÇADISTA BRASILEIRO

Dados de 2012 do setor coureiro-calçadista (Brazilian Footwear, 2012) classificam o Brasil como o terceiro maior produtor, oitavo maior exportador e quarto maior consumidor de calçados. A indústria calçadista brasileira é formada por aproximadamente oito mil empresas, gerando cerca de 348 mil empregos. Os pólos calçadistas de maior destaque estão localizados nos vales do Rio dos Sinos e do Paranhana, no Rio Grande do Sul; em São Paulo, nas cidades de Jau, Franca e Birigui; em Belo Horizonte e no Ceará. Tais dados revelam a importância desse setor para a economia brasileira, pois além de proporcionar a criação de diversos empregos, gera um superávit na balança comercial, devido ao grande número de exportações.

4.1 BREVE HISTÓRICO

O processo de desenvolvimento da indústria calçadista teve seu início no Rio Grande do Sul, juntamente com os primeiros imigrantes alemães em 1824, instalados no Vale dos Sinos (ABICALÇADOS, 2012). Porém, essa produção era artesanal, dedicada apenas ao mercado interno, e representava a principal atividade fabril dos imigrantes.

Após a Guerra do Paraguai (1864-1870) surge a necessidade de ampliar o mercado comprador, surgindo as primeiras máquinas, o que tornava a produção mais industrializada. Somente em 1888 foi instalada a primeira fábrica de calçados brasileira, localizada no Vale dos Sinos, região na qual ao longo do tempo se forma um dos maiores *clusters* calçadistas mundiais (ABICALÇADOS, 2012).

Até a década de 1960, o setor se apresentava como "uma organização industrial da produção de calçados com forte conteúdo artesanal, baixas barreiras à entrada e saída, uma produção com mão-de-obra intensiva e o predomínio de pequenas e médias empresas fabris" (COSTA, 2004, p. 11).

4.2 A ENTRADA DO SETOR NO MERCADO INTERNACIONAL

A partir da década de 60 iniciou-se um movimento de dinamismo, com a exportação dos calçados para os EUA. O *cluster* do Vale dos Sinos se especializava em calçados femininos, enquanto em Franca a especialidade era sapatos masculinos (BNDES, 2006). O início da exportação dos calçados se deu durante as Grande Guerras, pois era necessário o fornecimento de coturno para os exércitos brasileiros e de outros países. O mercado interno se caracterizava pela instabilidade da demanda, que depende da renda da população.

De acordo com Brenner (1990) o governo adotou diversos incentivos fiscais para favorecer as exportações, como em 1964 e 1965 a isenção do Imposto de Produtos Industrializados e de Imposto de Renda. Além disso, iniciam-se as minidesvalorizações cambiais, para impulsionar as exportações. “Em 1969, a indústria [do Vale dos Sinos] começou a responder a todos esses estímulos e exportou 206 mil pares de calçados montados” (BRENNER, 1990, p. 79).

Na década de 70 o calçado se firma como um dos principais produtos brasileiros exportado. O grande avanço tecnológico ficou por conta das máquinas adquiridas para produção de calçados esportivos (BNDES, 2006).

De acordo com o entrevistado, especialista em internacionalização e executivo do setor de calçados, o advento do setor teve início nos anos 70, sendo dividido entre empresas que focavam no mercado interno e empresas voltadas para o mercado externo. Esta informação contrapõe-se com o fato de o setor ter iniciado suas operações, na verdade, nos anos 60.

Naquela época, grandes compradores vinham do exterior e encomendavam os calçados para as indústrias brasileiras. Eram feitos grandes pedidos, porém com demandas de modelos e design específicos, com a posterior colocação da marca de terceiros, visto que as empresas brasileiras não tinham marcas consolidadas. Dessa forma, as indústrias cresceram porque o governo incentivava a produção para o mercado externo.

“Na década de 80 algumas empresas começaram a fazer prospecção para vender os seus produtos, com a marca do Brasil, produtos desenhados no Brasil, para o mercado externo” (Entrevistado especialista). Por conseguinte, as empresas passaram a participar de feiras, e empresas conhecidas como Azaléia e Grendene surgiram no período.

A partir da década de 90, o Brasil passa por um processo de abertura de mercado, ocasionando uma maior competitividade e concorrência internacional e, conseqüentemente, dificuldades para as empresas para as empresas que não se adaptaram a este novo cenário. Aliado a isso há a queda das alíquotas de importação. Com isso, o setor passou por grandes dificuldades. Esse dado vai ao encontro do que o especialista em internacionalização discorreu sobre a década de 90 e a decadência do setor. Segundo ele, o modelo de exportação, que era “tipo commodities”, no qual os lojistas vinham ao Brasil efetuar grandes compras para colocar suas marcas, começou a diminuir. Essa diminuição ocorreu visto que os antigos compradores estrangeiros passaram a adquirir calçados no mercado chinês, visto que os preços eram extremamente baixos e as alíquotas de importação também haviam baixado. Para o especialista, “Foi aí que começou a primeira crise calçadista no mercado externo”.

Em conjunto com esses fatores estão as importações brasileiras de calçados com preços extremamente baixos vindos do sudeste asiático. As empresas calçadistas brasileiras se viram forçadas a adotar estratégias de diferenciação para não sumirem desse mercado e a buscarem modernização tecnológica, além ampliação do número de linhas e modelos, através da diferenciação. Muitas delas optaram por avançar e alcançar novos mercados, através de um processo agressivo de internacionalização, quer seja somente através de exportações ou através de estratégias de grau mais aprofundado, como, por exemplo, a implementação de franquias e lojas próprias em outros países.

Esses dados também sustentam as afirmações do especialista, o qual pondera que como resultado desta crise, muitas empresas brasileiras do setor faliram, visto que já não existiam pedidos internacionais para produção de marcas de terceiros e elas não possuíam *know-how* e investimento necessários para lograrem investir em sua própria marca. Alguns empresários perceberam isso como alerta e passaram a investir mais no desenvolvimento de seu próprio produto para o mercado externo, através de participação em feiras internacionais, investimento em design e produto. O foco de produção da China é a quantidade e o preço, enquanto que o Brasil passou a ser mais flexível, assim como a Itália, com alta qualidade e flexibilidade.

Com isso, o Brasil buscou entrar neste nicho. Porém, outro fator que prejudica os empresários brasileiros do setor no que diz respeito às exportações é o câmbio, o qual, juntamente com a alta carga tributária, encarecem os custos do calçado.

Ocorre que hoje as empresas começaram a se internacionalizar. Aí hoje tu tens uma Grendene que é extremamente bem consolidada, tu tens uma Azaleia, Alpargatas, hoje tu tens Piccadilly, tu tens Via Láctea, tinha a Via Uno que estava com dificuldade, mas hoje a Via Uno chega a ter mais de cem lojas no exterior (Entrevistado especialista, 2013).

Essas empresas conseguiram lograr êxito no mercado externo, porque, segundo o entrevistado, “[...] começaram a prospectar mercados com design brasileiro, com indústria brasileira e com a sua própria marca.” Este foi o grande diferencial implementado por elas, qual seja, a vantagem competitiva que fixaram no mercado internacional através da produção de pequenos volumes com foco em design, qualidade e marca para o mercado. Frente a isso, os sapatos brasileiros passaram a competir com sucesso com calçados europeus, os quais oferecem sapatos de maior valor agregado, com design, com preço, flexibilidade, e muitas vezes, com marca própria.

Além disso, iniciou-se um processo de realocação de recursos no próprio mercado interno, através do qual as empresas buscaram se instalar e produzir em áreas onde os custos, principalmente de mão-de-obra, eram mais baixos. Sendo assim, por exemplo, algumas empresas calçadistas anteriormente instaladas no Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, transferiram suas plantas fabris para o Nordeste brasileiro, atrás de maior competitividade, aliados a isso buscavam maiores incentivos fiscais, destaque para o estado do Ceará.

Essa mudança na concorrência interna promoveu alterações na estrutura produtiva de calçados, estando especialmente pressionada a produção de bens de qualidade inferior, que competiam diretamente com os baixos preços dos produtos importados. Nesse processo de reestruturação, destacam-se como principais alterações na indústria, a rotatividade de propriedade das empresas e a realocação dos estabelecimentos na busca de menores custos da mão-de-obra, e apoio recebido por meio de políticas de desenvolvimento regional (SILVESTRIN, TRICHES, 2007, p.2).

No início dos anos 90 o setor calçadista vivenciou seu pior período, marcado por altas taxas de inflação e medidas de liberalização. Percebe-se, de acordo com a Figura 3, que a valorização do real nos anos de 1994 e 1998 ocasionou uma grande redução nas exportações, provocando, em contrapartida, um aumento nas importações de calçados, vindos principalmente do sudeste asiático (China, Vietnã e Indonésia). Esses calçados eram importados com preços extremamente baixos e competitivos, com qualidade inferior. Com isso, as empresas brasileiras precisaram se reestruturar e reposicionar no mercado, passando a focar em produtos de melhor qualidade e, conseqüentemente, em um aumento do preço voltado para o mercado interno, buscando alcançar uma maior rentabilidade, e evitando, assim, competir diretamente com os

produtos importados do sudeste asiático. Esses fatores contribuíram para o aperfeiçoamento do setor.

Os custos inerentes de se produzir no Brasil não permitem mais que as empresas concorram com estratégia de baixo custo. Por isto, para que a indústria calçadista nacional seja mantida, é essencial, contudo, que as empresas brasileiras mirem nichos de mercado inexplorados, que fiquem fora da concorrência voltada para o baixo custo, sendo necessário que se faça um forte investimento em tecnologia, design e recursos humanos, além do apelo de marketing para o desenvolvimento da marca própria (STURMER, 2006, p. 108).

Durante a entrevista com o especialista, o entrevistado apontou um artigo de sua autoria sobre o impacto da China no mercado brasileiro, o qual foi publicado em 2007. O artigo discorre sobre a necessidade de adaptação por parte das empresas brasileiras nessa nova conjuntura: “As empresas se vêm obrigadas a agir rapidamente para sobreviver e, para isso, buscam novas alternativas para competir globalmente”.

Nesse cenário, o entrevistado explica que muitas empresas emigraram para a China para comprar produtos semiacabados e colocar sua própria marca, e, posteriormente, distribuir para todo o mundo. De acordo com ele “[...] quando uma empresa chega a um certo estágio, no qual ela não se vê como uma indústria, mas sim como uma marca que ela expõe no mundo, ela tem que se dar a oportunidade de produzir onde for mais barato e mais competitivo”.

Existem diversos fatores que tornam a competição com a China desigual, dentre eles, a taxa de câmbio e o Custo Brasil – carga tributária, trabalhista, previdenciária e infraestrutura. Porém, segundo o empresário, mesmo com o aumento das importações, a tendência é que a balança comercial macroeconômica brasileira mantenha-se constante, visto que o Brasil é grande exportador de commodities. Mesmo que as indústrias estejam sofrendo para competir globalmente, esse fato não faz alterar significativamente a balança comercial.

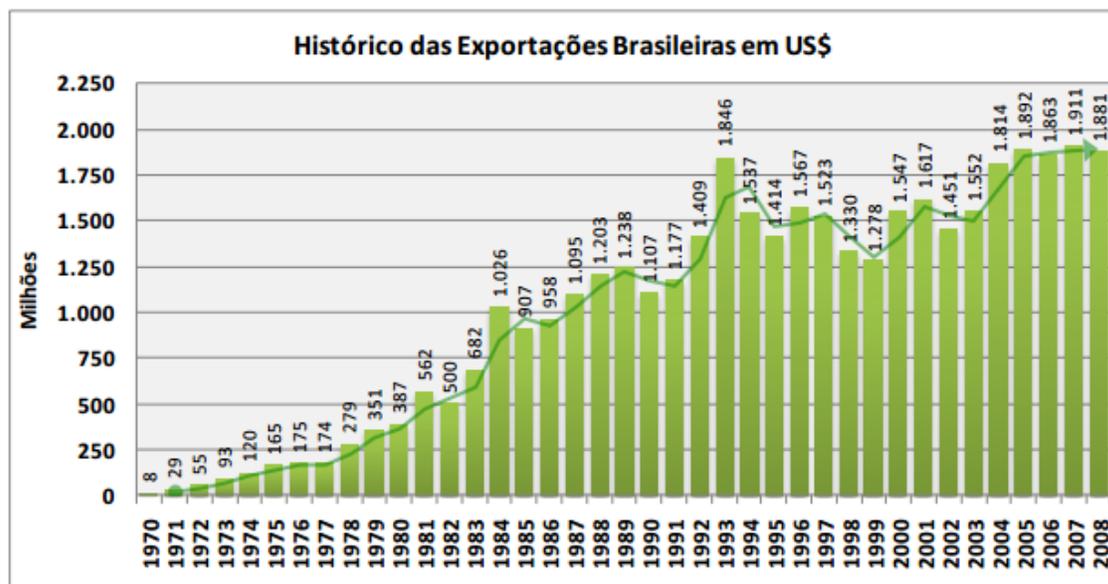
Outro ponto abordado tanto no artigo quanto na entrevista foi o investimento em tecnologia, design e marketing por parte dos países.

[...] nos últimos quatro anos com o objetivo de acompanhar sua evolução pude ver que em termos de tecnologia, design e marketing, o Brasil continua à frente e muito à frente, mas quando começamos a avaliar as questões que compõem o nosso custo Brasil, ficamos muito longe dos chineses (Artigo de autoria do entrevistado especialista, 2007).

Atualmente, o entrevistado discorda dessa afirmação, pois acredita que a China tem investido fortemente em desenvolvimento de tecnologia e design. Além disso, há um investimento em educação e pesquisa, e com isso, os resultados começarão a aparecer ao longo das gerações, o que pode dificultar ainda mais a posição do mercado brasileiro de calçados.

A seguir pode-se observar o histórico das exportações brasileiras de calçados entre os anos de 1970 e 2009, primeiro em dólares e o segundo em pares de calçados:

Figura 3 - Exportação Anual de calçados brasileiros em US\$



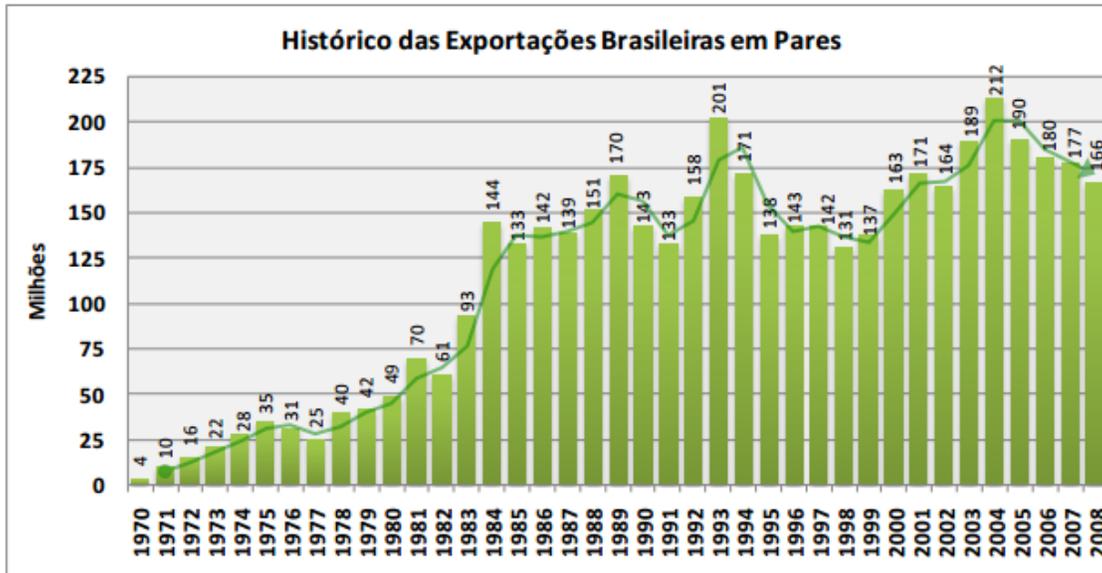
Fonte:

MDIC/SECEX; elaborado pela UIC Abicalçados (2009)

Comparando os dois gráficos, (Figura 3 e 4), das exportações em dólares e em pares, é possível concluir que não obstante o número de calçados exportados ter reduzido, o faturamento anual não sofreu redução. Isso demonstra que o preço do calçado aumentou, resultado do aumento do valor agregado do produto. Além disso, outro fator que é determinante para a agregação de valor dos calçados é a marca. Após a entrada de calçados importados, as empresas se viram obrigadas a investir e divulgar suas marcas, aliando valor e qualidade a elas. Uma marca forte e consolidada é a chave do sucesso para uma empresa.

É importante ressaltar que o principal destino das exportações dos calçados brasileiros, os EUA, passaram a importar mais da China, devido ao aumento da qualidade dos produtos e um menor preço, comparado aos calçados brasileiros. De acordo com a Abicalçados (2006) o aumento da participação chinesa no mercado americano entre os anos de 1995 e 2002 foi de 45% para 62%. Em contrapartida, a participação brasileira caiu de 7,1% para 5%. Porém essa queda foi compensada, em parte, pelo aumento de sua participação em outros mercados, como América do Sul e União Européia.

Figura 4 - Exportação anual de calçados brasileiros em pares

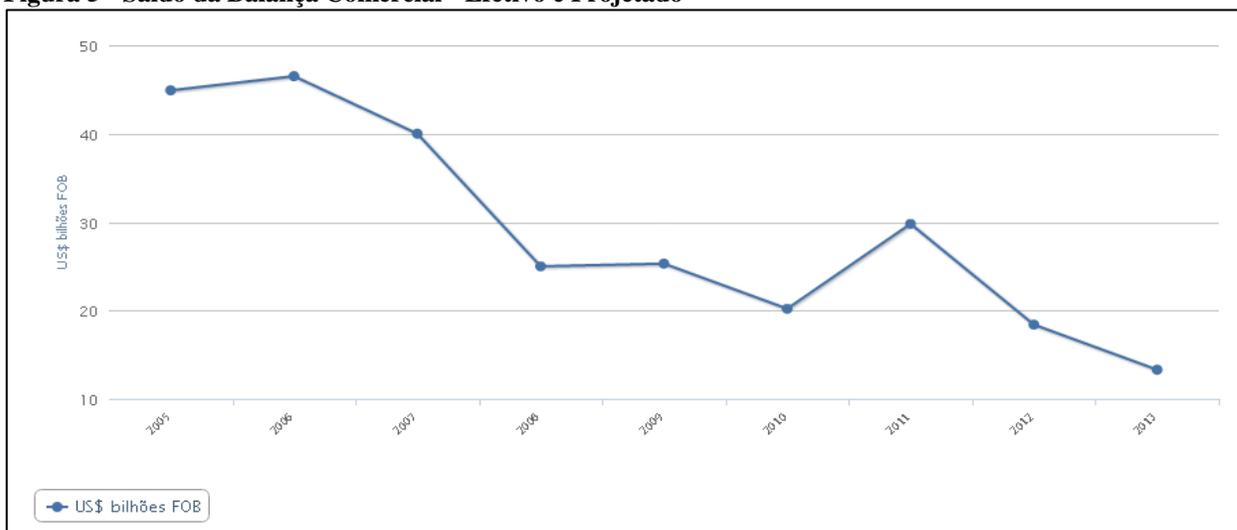


Fonte:

MDIC/SECEX; elaborado pela UIC Abicalçados (2009)

Através da análise da Figura 5, que mostra a evolução do saldo da balança comercial (efetivo e projetado) pode-se verificar também que as exportações entram em queda a partir do ano de 2008. A balança comercial corresponde ao saldo entre as mercadorias exportadas e as mercadorias importadas. Percebe-se uma queda contínua da balança a partir do ano de 2006, devido à redução das exportações e aumento das importações. O ano de 2009 foi um reflexo da crise mundial e da valorização do real durante o ano. Já de 2009 a 2010, de acordo com a Abicalçados (2012), houve uma queda em valores exportados de 12,8%, já em quantidade a queda foi de 21%. Ademais, a ABICALÇADOS faz uma projeção para o ano de 2013, no qual a balança comercial continua em declínio.

Figura 5 - Saldo da Balança Comercial - Efetivo e Projetado

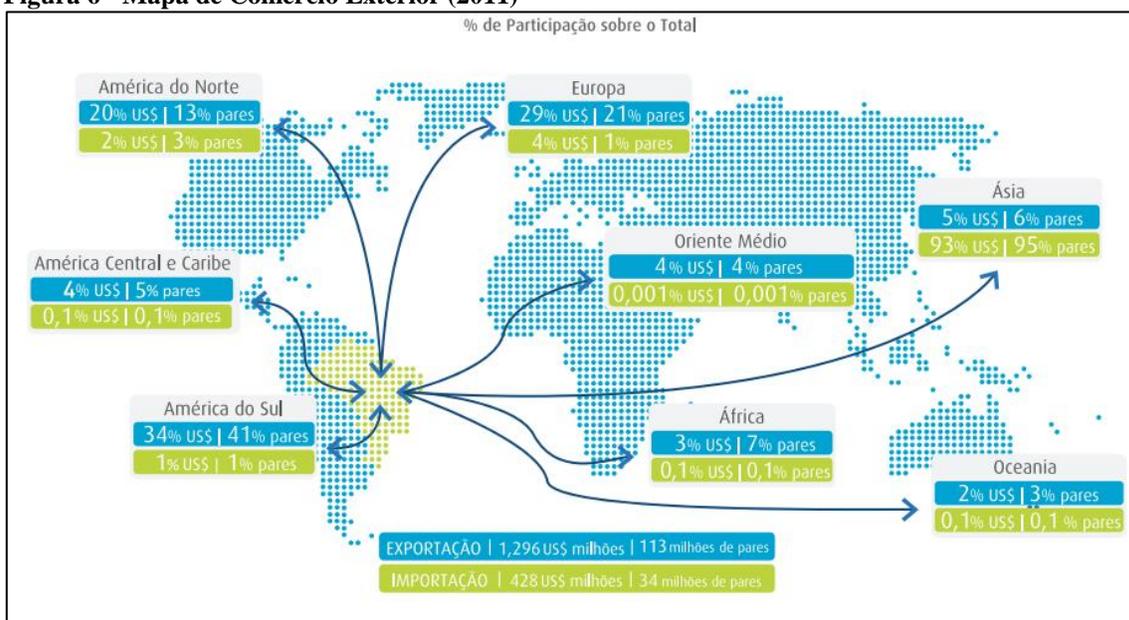


Fonte: 2005 a 2011 - MDIC; 2012 e 2013 - Focus/Banco Central
Elaboração: AEB (2012)

Na Figura 6 pode-se verificar quem são os maiores importadores e exportadores de calçados para o Brasil. No ano de 2011, o principal destino brasileiro foi os EUA (de faturamento) e a Argentina (em pares). Já entre os países dos quais o Brasil importa calçados estão o Vietnã, a China e a Indonésia.

Os calçados importados possuem o diferencial competitivo preço, pois esses países conseguem produzir sapatos extremamente baratos, visto que o custo de produção, matéria prima e mão de obra são muito baixos comparados com os de nosso país. Com isso, o Brasil que antes também buscava o mercado através de baixos preços, viu-se obrigado a procurar diferenciais e investir em pesquisas e desenvolvimento de calçados para aumentar a qualidade e inovar no design. Outro ponto importante que o mercado brasileiro passou a investir é a valorização da marca. Portanto, o nicho de mercado da grande maioria dos calçados importados é diferente do nicho dos calçados produzidos no Brasil. Enquanto o primeiro prima pelo menor preço de mercado, o segundo investe na marca e qualidade.

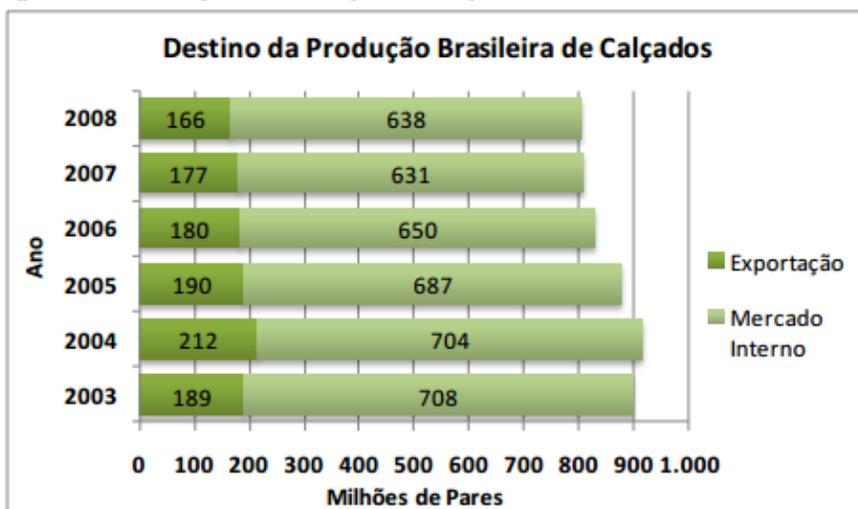
Figura 6 - Mapa de Comércio Exterior (2011)



Fonte: Abicalçados (2012)

Mesmo o Brasil configurando entre os maiores produtores de calçados, verifica-se através da Figura 7, que grande parte da produção é absorvida pelo mercado interno, sendo pouco da quantidade total voltado para o mercado externo. Isso se deve ao fato do aperfeiçoamento do setor calçadista, que se voltou a atender o mercado interno, buscando um novo nicho de mercado e promovendo uma maior qualidade aos seus produtos e, em consequência, um aumento de seus preços.

Figura 7 - Destinação da Produção de Calçados Brasileiros (Milhões de Pares)



Fonte: IEMI; MDIC/SECEX. Elaborado pela UIC Abicalçados (2009)

Enquanto a produção brasileira é voltada principalmente para atender o mercado interno, na China, Indonésia e Vietnã ocorre o inverso. A China adota políticas que visam à desvalorização de sua moeda (yuan) perante o dólar, fato que impulsiona as exportações, pois torna seus produtos ainda mais baratos. Além disso, há um custo extremamente baixo com mão-de-obra e as empresas produzem em grande escala, visando o mercado externo. Os EUA configuram-se como o maior mercado importador e consumidor de calçados, correspondendo 26% do total.

“O Brasil conseguiu estabilizar a entrada dos calçados importados entre 2009 e 2010, através da aplicação de medidas *antidumping* à China, origem predominante até 2009” (ABICALÇADOS, 2012). O governo sobretaxou os calçados chineses importados, por um prazo de cinco anos, para tentar frear as importações e estimular empresas locais. Essa medida ocasionou a queda imediata das importações oriundas da China, e aumentou a produção brasileira em 9,8% de 2009 para 2010. Porém, em 2011, as importações voltaram a aumentar, dessa vez oriunda de outros países asiáticos, em razão de estratégias triangulação.

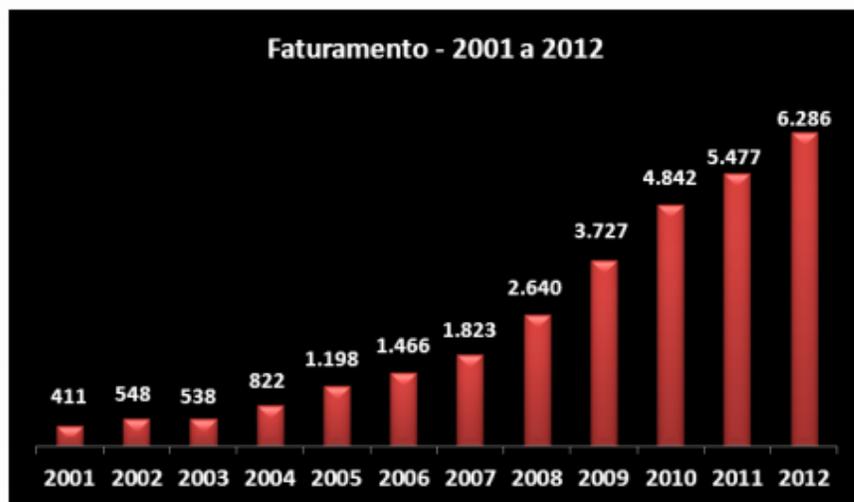
Entre os anos de 2002 e 2011 as importações brasileiras aumentaram 850,8% em valor e 566,8% em quantidade. Esse número se deve, entre outros fatores previamente mencionados, ao processo de triangulação das exportações chinesas para o Brasil, para possibilitar a isenção dessas taxas. Ou seja, as importações vindas da China passam por outros países para então abastecer o Brasil, ficando dessa forma, isenta às taxas *antidumping* impostas pelo governo brasileiro aos calçados chineses.

4.3 FRANQUIAS DO SEGMENTO DE ACESSÓRIOS PESSOAIS E CALÇADOS

De acordo com a ABF (2013), no ranking de faturamento de 2012, o segmento de acessórios pessoais e calçados teve um crescimento de 14,8%, figurando na nona posição entre os maiores setores econômicos em termos de faturamento. Apresenta-se abaixo um gráfico representando a evolução do setor em faturamento e em número de redes franqueadoras no período entre 2001 a 2012. Em comparação, o setor de franquia como um todo teve variação de 16,20% de faturamento.

Através da Figura 8, percebe-se que o aumento percentual do faturamento entre os anos foi de aproximadamente 1.429%. Isso demonstra um aumento do número de franquias no setor e um conseqüente aumento no faturamento. Com isso, podemos afirmar que o setor está em crescimento e amadurecimento constante; além disso, esse setor tem grande potencial para o investimento de novos empreendedores.

Figura 8 - Evolução do faturamento das franquias no segmento de acessórios e calçados no Brasil

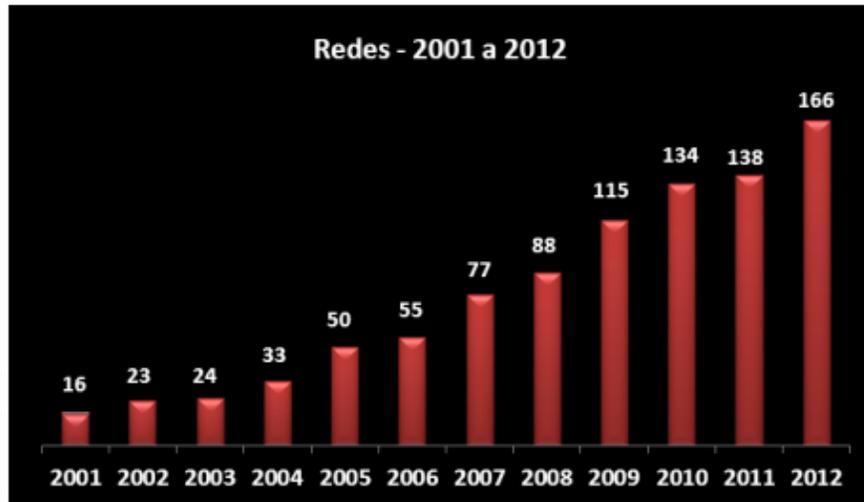


Fonte: ABF (2012)

Na Figura 9 verifica-se o aumento no número de redes franqueadoras no segmento, evidenciando uma maior adoção do sistema de franchising por parte das empresas, funcionando como um mecanismo de expansão e fortalecimento da marca. Entre os anos 2001 e 2012 o aumento das redes foi de 937,50%. Assim como o faturamento, as redes franqueadoras também estão em ascensão no mercado de franquias, disputando a escolha dos empreendedores para a realização de seus investimentos.

Com relação à evolução do número de redes franqueadas, entre os anos de 2011 e 2012, o setor de acessórios e calçados teve uma variação de 20,3%. Já o setor de franquias em geral teve uma variação de 19,4%. Verifica-se que o aumento do setor superou o aumento total de redes franqueadoras, configurando a sétima posição em relação aos demais setores.

Figura 9 - Evolução do número de redes franquadoras no segmento de acessórios e calçados no Brasil



Fonte: ABF (2012)

Em contrapartida, o número de unidades de franquias do setor de acessórios e calçados teve um aumento de apenas 12%, concedendo o oitavo lugar para o setor. O número de unidades de franquias total do setor sofreu uma variação de 12,3%. Conclui-se que entre os anos de 2011 e 2012 a maior variação em termos percentuais do segmento de calçados e acessórios foi no número de redes franquadoras.

5. ESTUDO DE CASO DUMOND

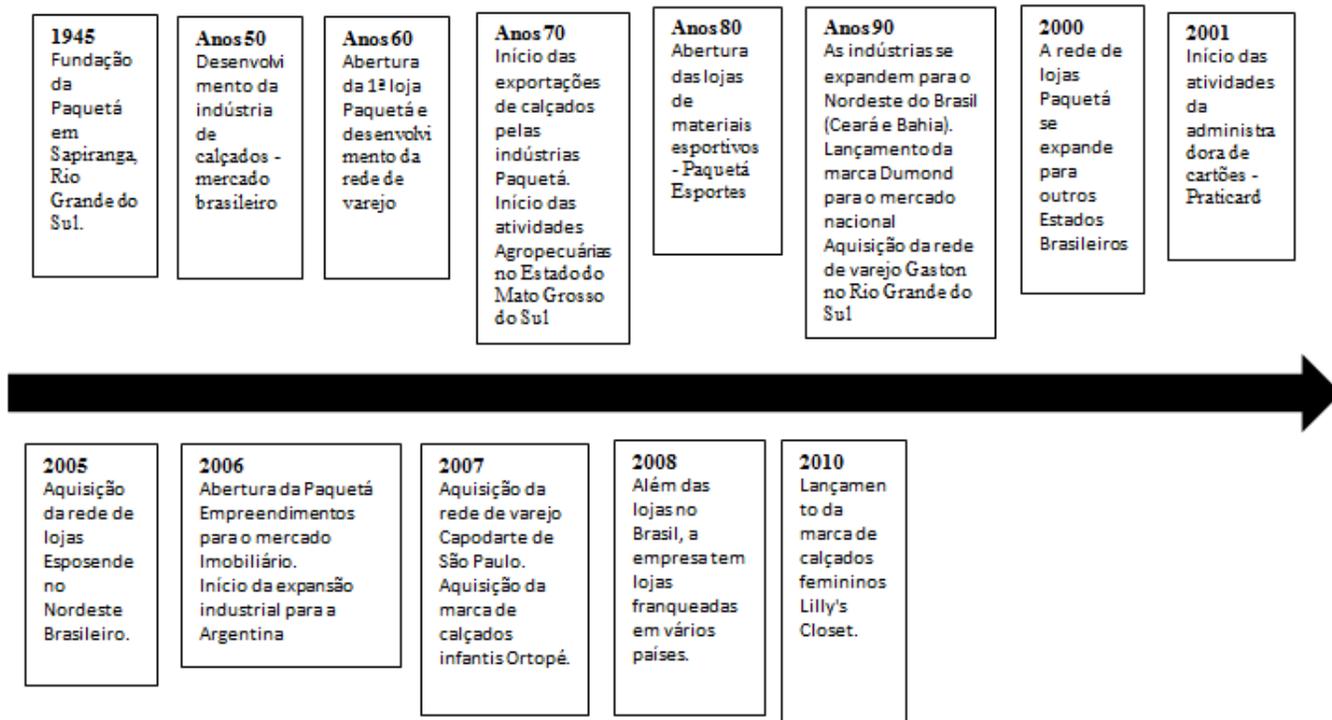
O estudo deste caso foi elaborado a partir de entrevistas em profundidade realizadas com o gerente de exportação e responsável pelas franquias internacionais da Dumond. As entrevistas foram realizadas no mês de fevereiro de 2013, na sede do Grupo, em Sapiranga, Rio Grande do Sul.

5.1 HISTÓRICO – GRUPO PAQUETÁ

O Grupo Paquetá teve início no ano de 1945, em Sapiranga, Rio Grande do Sul. O grupo é composto por varejo multimarcas (Esposende, Gaston, Paquetá Esportes e Paquetá), além de marcas próprias (AtelierMix, Capodarte, Dumond, Lilly's Closet e Ortopé), uma administradora de cartões de crédito, a Praticard, e a Colina Urbanismo, que desenvolve projetos urbanísticos e empreendimentos residenciais. Atualmente o Grupo possui aproximadamente 15.600 colaboradores. No ano de 1960 foi inaugurada a primeira loja do grupo com o nome Paquetá, demonstrando o perfil da empresa, tanto industrial como comercial, com foco desde o início da produção até o varejo.

A Figura 10 ilustra a linha do tempo do Grupo Paquetá, na qual é possível conhecer os principais marcos históricos da empresa:

Figura 10 - Linha tempo Grupo Paquetá



Fonte: Elaboração da autora, baseado no site Paquetá (2012)

A Paquetá iniciou suas operações no período de recessão após a 2ª Guerra Mundial, produzindo calçados masculinos. Porém já nos anos 60 começou a investir no varejo, com a abertura da primeira loja. De acordo com o entrevistado, gerente de franquias internacionais da Dumond, “[a Paquetá] é uma empresa que tem o perfil tanto industrial como comercial.” As exportações iniciada nos anos 70 eram baseadas em *private label*, ou seja, a Paquetá produzia e exportava calçados com marca de terceiros, como por exemplo, Adidas, Tory Burch e Clarks.

Nos anos 90 e início da primeira crise do setor, o Grupo, para continuar competindo no mercado, adotou a estratégia de construção de fábricas no nordeste, onde o custo de mão de obra e produção são menores. Nessa década também, buscando diferenciar-se de seus concorrentes nacionais e internacionais, o Grupo começou a investir pesado no varejo, através da marca Dumond e da aquisição da rede Gaston. Nessa expansão do varejo, o Grupo adquiriu a Esposende em 2005, e a Ortopé e a Capodarte em 2007. Em 2010 teve o lançamento da nova marca Lilly’s Closet.

Pode-se verificar que o grupo passou por diversas dificuldades e diferentes mudanças, a maioria delas ocasionadas pelo ambiente externo. Para isso, foram necessárias adaptações, sendo

uma das estratégias encontrada pelo grupo o processo de internacionalização da sua marca própria, Dumond (FROEHLICH; BITENCOURT, 2009).

5.2 FRANQUIAS DUMOND E EXPANSÃO INTERNACIONAL

A Dumond teve início de suas operações em 1992, iniciando seu processo de franquias em 2004 no Brasil e em 2008 no exterior. Atualmente existem 51 lojas no Brasil e 31 no exterior. O processo de *franchising* da Dumond foi baseado na experiência e conhecimento que o grupo já possuía no varejo, o que foi essencial para a abertura das franquias.

O processo de internacionalização da marca Dumond iniciou-se em 2001 com a exportação da marca para clientes de varejo multimarcas no exterior. Esse processo ainda continua, existindo dois canais de comercialização: exportação para clientes multimarcas e franquias internacionais. O processo de internacionalização das suas franquias surgiu de forma natural, conforme afirmação do gerente: “Quando iniciou a marca Dumond aqui no Brasil nas multimarcas a gente já tinha uma experiência de varejo, então foi um processo meio que natural de abrir a franquia” (Entrevistado gerente franquias internacional, 2013)

Foram feitas diversas alterações no processo de franchising com o objetivo de encontrar o modelo ideal de negócio. “Essencial para o processo de internacionalização é que o franqueador tenha alguma experiência internacional em negociação intercultural, se possível no país que a franquia deseja atuar” (BORINI *et al*, 2012 p. 80). Esse foi um dos grandes motivos que tornaram o processo de franchising internacional da Dumond bem sucedido, qual seja, o fato de já existir um conhecimento consolidado do mercado de varejo, além de possuírem conhecimento intercultural e um relacionamento com mercados internacionais, adquirido através das exportações e do *private label*.

Em termos de níveis de produção, a internacionalização não teve muito impacto, pois o grupo já produzia para marcas internacionais, através do modelo *private label*, não iniciando um novo processo. A marca Dumond foi construída e coadunada a este processo. As fábricas que produzem *private label* não são as mesmas que produzem marca própria. Há fábricas na Argentina, as quais produzem basicamente Adidas, e na República Dominicana, que atendem

algumas marcas americanas, dada sua proximidade geográfica e acordos de comércio. Contudo, há também fábricas no nordeste brasileiro que produzem *private label*, tais como Tory Burch e Adidas.

5.3 MARCA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

O foco da marca para a elaboração dos calçados é o design brasileiro. O diferencial competitivo está nas cores, materiais, no marketing visando à identificação com a brasilidade nos calçados. A Dumond segue a tendência internacional da moda, mas o conceito da marca está na tradução da brasilidade nos calçados. De acordo com o gerente de exportação, esse diferencial é mantido em todas as linhas de calçados enviados ao exterior, visto que eles não possuem linhas exclusivas voltadas para o mercado externo: “E eu acho que esse é o outro salto que as empresas precisam dar, sair um pouco dessa coisa de ‘vou pra Europa, pesquiso lá e trago pra cá e faço a coleção’. A gente tá trabalhando cada vez mais a brasilidade.”

Quando o franqueado internacional solicita alterações na coleção, a Dumond faz pequenas adaptações nessas linhas. De acordo com o responsável pelas franquias internacionais, “Algumas adaptações a gente pode fazer, mas sempre cuidando pra que não seja mais que 10%, 15% da coleção. Porque se não a gente vai estar perdendo a identidade do nosso negócio.”

A visão do entrevistado é sustentada também na afirmação de Guerra (2012), enaltecendo a importância da marca e a divulgação dela através da qualidade dos produtos comercializados:

Como, no entanto, 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).

A franquia é uma das principais ferramentas para fixação da marca por estar nos melhores pontos da cidade, demonstrando ser uma marca brasileira conhecida. Em contrapartida, o mesmo produto Dumond em uma loja multimarcas não terá a mesma exposição de uma franquia, que está na rua e é um outdoor permanente da marca.

A importância da construção de uma marca forte e consolidada também é asseverada por Kotler (1998, p.397): “[...] que as marcas fortes ajudam a construir uma imagem corporativa. Ao levar o nome da empresa, elas facilitam o lançamento de novas marcas e a ganhar a aceitação de distribuidores e consumidores”.

A construção e o posicionamento da marca foi um dos pontos mais citados durante a entrevista com o gerente, ficando evidente a sua importância para a consolidação da Dumond. Aliado à qualidade dos produtos está a sofisticação, produtos diferenciados e o investimento em campanhas publicitárias e inovação tecnológica. Além disso, oferecem um mix completo de produtos, incluindo calçados, cintos, bolsas e carteiras para diferentes ocasiões.

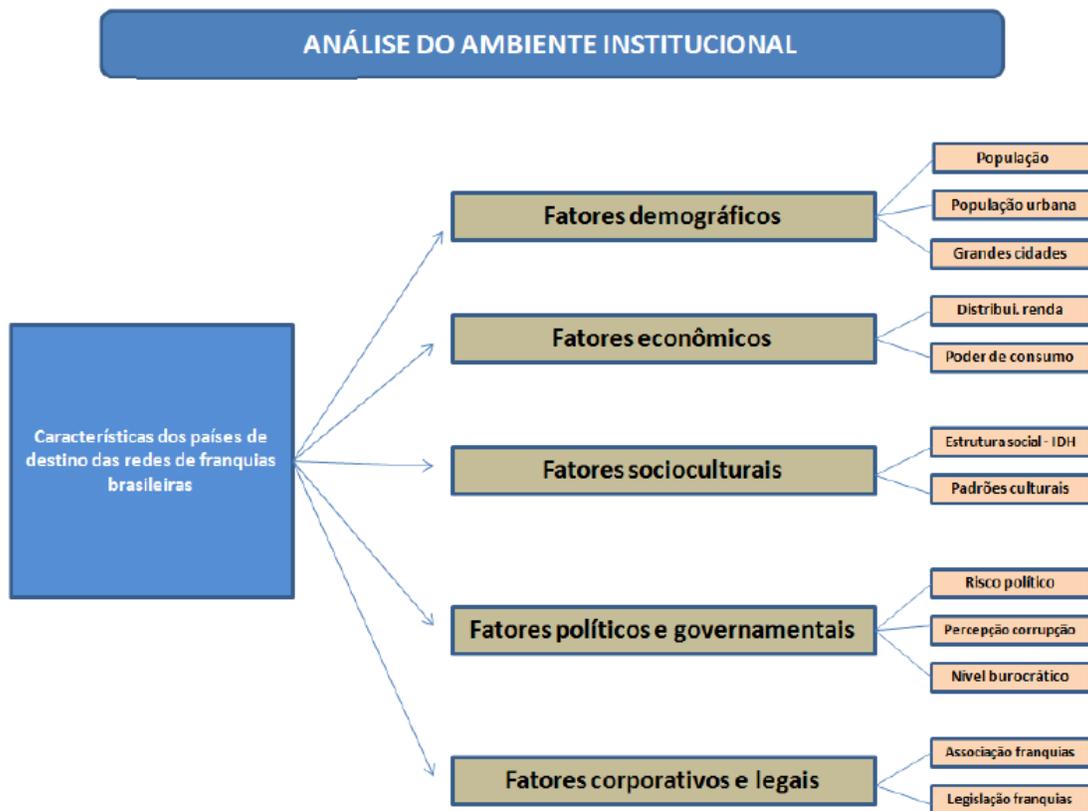
A estratégia de competição utilizada pela Dumond é a diferenciação. De acordo com Porter (2004, p. 39) essa estratégia consiste em “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria”. Além disso, a diferenciação apresenta menor sensibilidade ao preço, devido aos consumidores serem leais com a marca, proporcionando retornos acima da média.

Para o gerente, o que leva o consumidor internacional a comprar um calçado Dumond é o apelo de ser diferente, podendo ser a cor, o material, a loja, etc. Ele acredita que existam percepções diferentes do mesmo produto de acordo com o país ou cultura. Eles não vivenciaram nenhuma rejeição, mas sim desconhecimento do Brasil e de suas marcas.

5.4 SELEÇÃO DE NOVOS PAÍSES

Para o processo de internacionalização, a empresa deve elaborar um plano de expansão e seleção de novos países, considerando fatores demográficos, econômicos, socioculturais, políticos e legais. Compõe-se assim o *framework* da análise institucional dos países de destino das franquias brasileiras:

Figura 11 - *Framework*: análise institucional

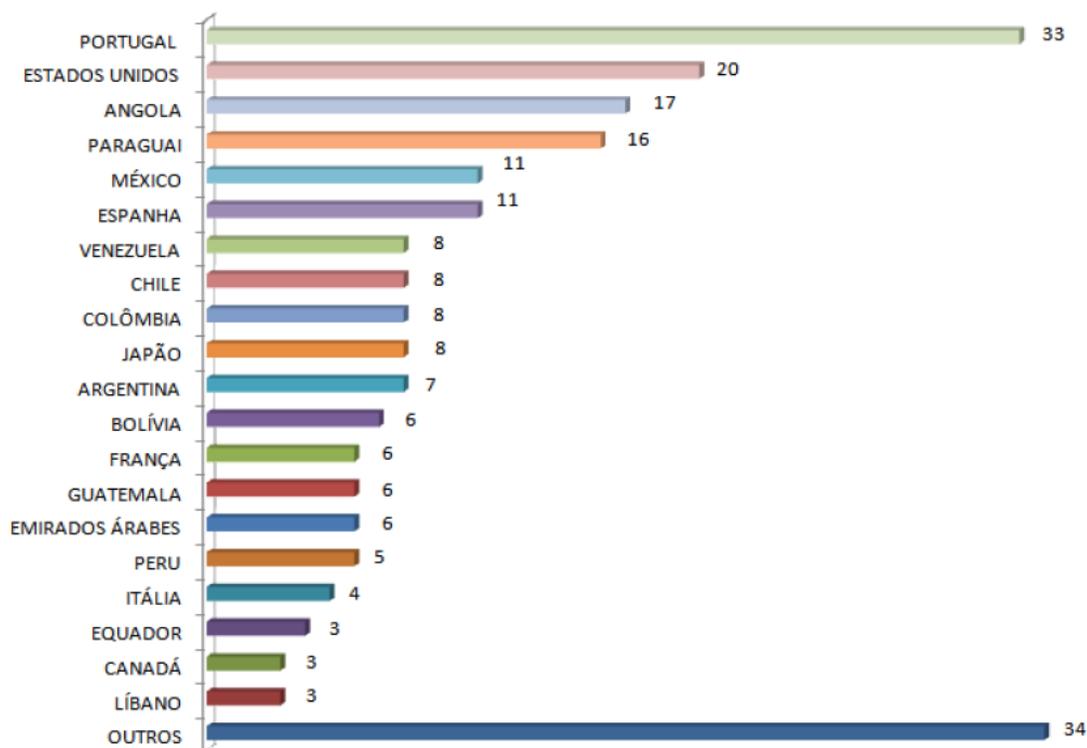


Fonte: Melo (2012, p.24)

A primeira franquia Dumond foi estabelecida em Angola e, em seguida, nos Emirados Árabes Unidos. Após estabelecer-se na África e Oriente Médio, o processo foi estendido para América Latina e Costa Rica. A seleção de novos países por parte do franqueado foi abordada por Borini *et al* (2012), que afirma que os principais destinos das franquias brasileiras são, em ordem, Portugal, México e Argentina, devido à proximidade cultural ou geográfica. Nota-se aqui uma relação com a Teoria de Uppsala e a influência da distância psíquica para a decisão acerca dos destinos iniciais dos processos de internacionalização.

Verifica-se que a escolha por Angola foi baseada num histórico de que “Angola é um mercado muito interessante para as empresas brasileiras, pois tem registrado taxas surpreendentes de crescimento, são muito receptivos aos nossos produtos, além de se falar português” (ABF, 2007). Através da Figura 12, visualiza-se os principais destinos internacionais das redes de franquias brasileiras:

Figura 12 - Países versus franquias brasileiras



Fonte: ABF (2010)

Com o gráfico observa-se que grande parte das franquias brasileiras se internacionalizou para mercados culturalmente mais próximos do mercado brasileiro. Como exemplo, Portugal e Angola, países lusófonos.

A marca Dumond tem uma presença consolidada nos mercados do Oriente Médio e na África. Com relação à Europa e aos EUA o gerente acredita que são países com maiores dificuldades para a entrada: “A Europa porque tem processo todo de crise e tá muito difícil, e o mercado americano trabalha muito em cima das marcas deles. Então a gente tá enxergando muitas oportunidades em outros lugares, fora daqueles tradicionais.”

Como o grupo Paquetá é composto por diferentes marcas, a empresa desenvolve pesquisas prévias para o levantamento de informações de mercado para a realização do investimento, bem como um planejamento em blocos de países que julgarem mais apropriado. De acordo com o gerente, “cada marca pode ter uma performance melhor em determinada região do mundo.” Com relação à América Latina, o grupo investe mais fortemente na marca Capodarte: “Eu acredito muito na Capodarte na América do Sul, mais do que na Dumond. Acho que esse é

um produto que tem mais a ver com o Chile, Argentina, Peru, do que a Dumond.” Ele acredita que a brasilidade nos países vizinhos não é muito bem vista, já que eles preferem um estilo mais europeu, que condiz mais com o estilo Capodarte.

Com relação ao mercado interno, o número de lojas no Brasil já está bem alto. Ele fala que há certo limite que o mercado brasileiro pode aceitar. Com isso, o grupo criou um novo conceito de lojas chamado AtelierMix, que engloba as marcas Dumond, Capodarte e Lilly’s, formato empreendido apenas no Brasil. Esta operação está crescendo exponencialmente e ano passado o grupo abriu trinta lojas, estando localizadas em cidades médias e pequenas, pontos que não são tão nobres. Com isso, o mercado internacional tem muito mais oportunidades e a meta da Dumond é encerrar 2013 com cinquenta lojas.

5.5 SELEÇÃO DO FRANQUEADO

Dentre as formas citadas pelo entrevistado para captação de interessados no processo de franquias está a participação em feiras de franquias no Brasil e no exterior, além de eventos relacionados a mercados de luxos. Em muitos casos, os franqueados já eram clientes da Dumond na multimarca, pois possuem uma rede de multimarcas, porém acabam optando por abrir franquias da própria marca. Ele fala da necessidade de evolução brasileira no que diz respeito à comercialização de franquias no exterior, pois o mesmo ainda é recente em comparação com países desenvolvidos que já utilizam esse processo há mais tempo. De acordo com a afirmação do entrevistado: “Eu vejo assim a franquia, na verdade ela é um dos pilares mais importantes para se consolidar uma marca no exterior. Porque realmente é quando tu fixa a marca perante o consumidor lá fora. ”

Nas feiras de franquias, na qual o objeto de comercialização é a franquia, as empresas de diferentes setores (como por exemplo, alimentação, educação, calçados) expõem seus produtos (as franquias) e competem entre si para adquirir um comprador, que se tornará o franqueado local (GIGLIOTTI, 2012).

Como exemplo, de uma feira de franquia brasileira, temos a ABF Franchising Expo (2013) que é a maior feira de franquias do mundo, oferecendo opções de negócio em diferentes

segmentos da economia nacional. A feira proporciona contato direto com empreendedores do Brasil e do mundo. Porém o percentual de visitantes advindos do exterior na edição de 2012 foi apenas de 0,5%. Esse fato demonstra que as feiras nacionais não são extremamente eficazes quando o objetivo é a abertura de franquias no exterior.

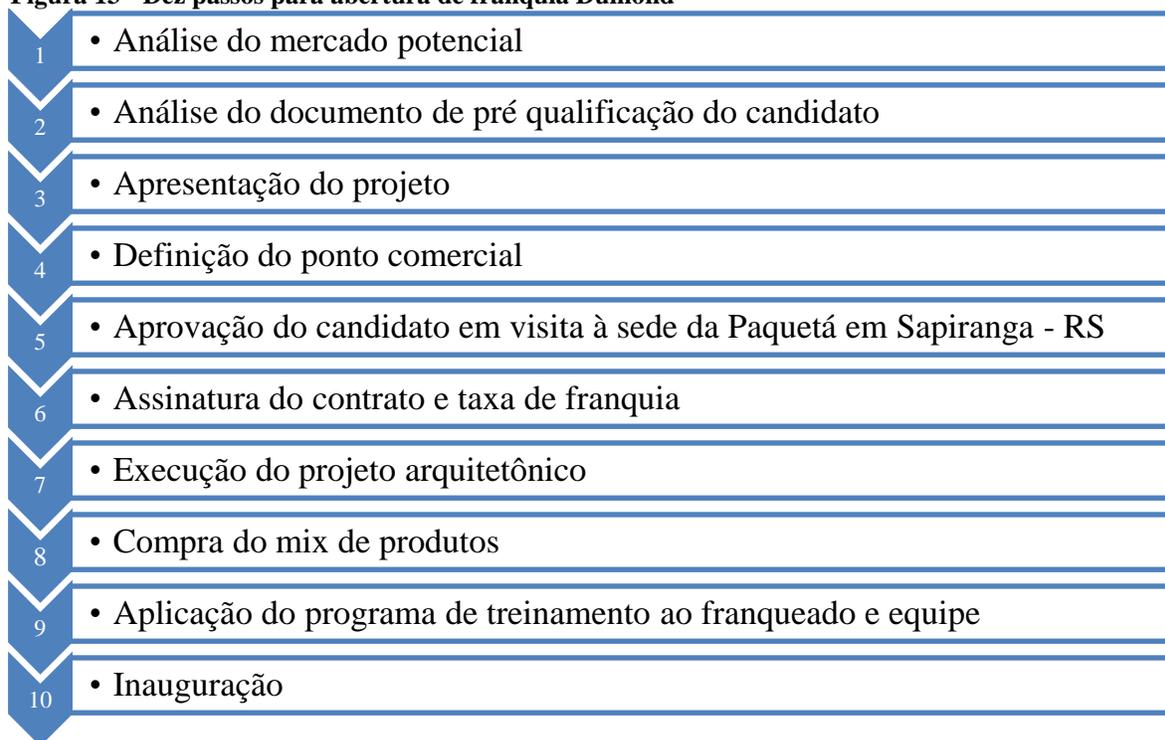
A ABF, juntamente aos seus associados, participam de diversas feiras internacionais, com objetivo de atrair franqueados locais. Dentre elas, há feiras no Paraguai, Madri, Dubai, México, entre outras. A Dumond participou da 18ª edição da Mapic, ocorrida em Cannes, compondo o Pavilhão Brasil, e teve espaço para mostrar seu conceito e produtos, aproximando-se de potenciais investidores (ABF, 2011).

Através da franquia, é possível a estandardização das lojas, e quando o consumidor viaja, ele percebe em diferentes cidades que a franquia é sempre padronizada. Isto é um ponto fundamental para a franquia, pois, de acordo com o entrevistado: “Isso realmente marca muito o consumidor, ele tem cada vez mais a sensação de que a marca tem muita força.”

Há processos de seleção tanto do franqueado quanto do país e ponto de abertura da loja, além de uma análise da concorrência local. Além disso, há um acompanhamento entre o setor responsável pelas franquias e os franqueados, além de uma relação muito próxima entre eles. Os franqueados contam com a experiência do franqueador e aliado a isso, estão as rotinas de acompanhamento de vendas diárias, rotação de estoque e treinamento de equipe. Há diferentes tipos de estratégias para seleção de um novo mercado, divididos em blocos de atuação, como, por exemplo, América Latina e Oriente Médio.

No site da Dumond são apresentados os dez passos para abrir uma franquia Dumond:

Figura 13 - Dez passos para abertura de franquia Dumond



Fonte: Dumond (2013)

O projeto arquitetônico das lojas é padronizado para que todas as lojas Dumond possuam o mesmo layout, sendo facilmente identificadas pelos consumidores em qualquer lugar do mundo. A execução do projeto caberá a Dumond sendo subsidiado pelo franqueado. Além disso, o ponto comercial deve ser nobre, sendo preferencialmente nos melhores shoppings. Caso a cidade não possua shopping, o ponto deverá ser a rua mais nobre e de maior circulação.

Através das Figuras 14 e 15, verifica-se que o layout das lojas são extremamente parecidos, aliando uma vitrine *clean*, a *banners* de divulgação da nova campanha.

Figura 14 – Loja Dumond no Shopping Paulista



Fonte: Dumond (2012)

Figura 15 - Loja Dumond no Deira City Centre Dubai



Fonte: Dumond (2012)

No exterior, cada marca do grupo tem um parceiro no mercado-alvo, com o intuito de crescimento mútuo, tendo exclusividade e a preferência para abertura de uma nova loja no país.

Como a busca é pelo diferenciado e exclusivo, o que ocorre é que dificilmente um novo cliente desejará abrir uma franquia em um mercado no qual já exista Dumond. Há a preferência para apenas um franqueado, que é sempre do país no qual a franquia será aberta.

5.6 GESTÃO DAS FRANQUIAS INTERNACIONAIS

No início de cada coleção é feito um treinamento com a equipe da loja do franqueado, explicando, orientando e provendo ferramentas para que eles entendam a coleção e a sua proposta, possibilitando que os vendedores adquiram argumentos na hora da venda. Nestes treinamentos é feito o *checklist* da loja, verificando a organização e o comportamento do franqueado. Dessa forma, há um acompanhamento diário da rotina e vendas de cada franquia, tanto no Brasil quanto no exterior. Sendo assim, eles evitam transtornos, estando sempre prevenidos com relação ao desempenho dos franqueados.

O acompanhamento frequente por parte do franqueador impele atitudes erradas e antiéticas por parte do franqueado. “O maior risco, não só para o franqueador, mas para o sistema como um todo, é qualquer ação do franqueado que prejudique a imagem da marca na percepção dos consumidores” (GUERRA, 2012, p. 61). Dentre atitudes do franqueado que possam prejudicar a marca está o comportamento e atendimento da equipe de vendas além de calçados com defeitos, entre outros.

A avaliação do desempenho internacional no varejo tem uma forma de cálculo consolidada: faturamento (moeda local) por m² por mês. Os shoppings cobram aluguel baseado no m² por mês, então, dessa forma, as lojas precisam faturar baseadas nesta base de cálculo. O gerente afirma que a Dumond está dentro dos padrões internacionais de marcas dentro do segmento (nível médio-alto), como por exemplo, os calçados da Guess. É feito todo um acompanhamento de margem (*markup*), aluguel, faturamento, giro do estoque, número de peças vendidas por dia e por mês, além de proporção de acessórios vendidos para cada sapato.

O fato de estar inserido no cluster Vale dos Sinos foi importante para a internacionalização da empresa, visto que, além de estar perto dos fornecedores, a qualidade da mão de obra é superior. O entrevistado gerente das franquias também destacou as feiras locais, tal

como a que acontece em Gramado, Salão Internacional do Couro e do Calçado, que está crescendo muito e atrai muitos clientes.

5.7 DIFICULDADES

Entre as dificuldades no processo de internacionalização destacou-se a necessidade de adaptação da coleção de acordo com o clima do país do franqueado. Eles fazem o lançamento da coleção primeiramente no hemisfério sul e a levam para o hemisfério norte na próxima estação. Enfatiza-se a necessidade da coleção evidenciar a brasilidade, pois será comercializada após a comercialização local, evitando a cópia internacional, propondo novas combinações e a ideia de vender um produto diferente: “[...] por isso também que precisamos ter coerência de fazer uma coleção Brasil porque daí nós vamos conseguir colocar isso, que mesmo isso sendo comercializada depois da época que isso foi comercializado no Brasil, a gente tem a nossa cara, entendeu?”

Outro ponto importante são os mitos com relação aos países de clima frio, de que a população não usaria os mesmos calçados que nós usamos no Brasil. Ele cita o exemplo de uma franquia na Mongólia, que possui a capital mais fria do mundo, e o que se observa é que a população compra os sapatos da coleção para utilizar no escritório ou em casa, pois na rua utilizam sempre a mesma bota de neve.

Há também a necessidade de se evitar a cópia de marcas internacionais. “Só que também tem que ter um pouco de cuidado, se não tu fica muito refém daquilo, e nunca vai conseguir fixar uma marca, porque sempre vai ficar com cara de copiador.” (responsável pelas franquias internacionais da Dumond)

A maior dificuldade para o gerente é a construção da marca, em como torná-la conhecida. Ele acredita que há a dificuldade do Custo Brasil, pelo fato de os produtos serem mais caros, mas que se a empresa conseguir construir uma marca forte estas questões passam a ser secundárias. O foco é a diferenciação.

Segundo ele, o problema do Brasil não é preço, pois o mercado de massa, de volume, não é mais no Brasil, mas sim na Ásia, com a China e o Vietnã produzindo 85% da produção

mundial. Na opinião do gerente, “Temos que construir marca, temos que saber que o mercado brasileiro é um mercado médio-alto de padrão de produto, e aí tu tens que construir marca. O que todas essas grandes marcas fizeram, só que a diferença é que fizeram isso há 50 anos”.

Essa afirmação condiz com o que Borini *et al* (2012) diz ser um dos principais desafios na internacionalização de franquias: a diferenciação do produto/serviço. No caso da Dumond essa diferenciação é o aspecto da marca e os calçados transmitirem o conceito da brasilidade nas suas coleções. É uma inovação diretamente nos produtos desenvolvidos, os quais buscam explorar um novo mercado: consumidores que procuram produto com diferencial, que não seja uma cópia do mercado internacional.

O fato de grandes empresas estrangeiras já estarem estabelecidas no mercado internacional dificulta a entrada de muitas empresas no exterior. Como exemplo, tem-se o caso do mercado chinês, já dominado por marcas reconhecidas internacionalmente, tais como a Gucci, a qual já tem cem lojas na China. A diferença é que eles estão há muitos anos nesse mercado e quando uma nova empresa desejar instalar-se será necessário realizar um trabalho de construção de marca, para ganhar diferencial e vantagem competitiva. Essa afirmação é confirmada por Borini *et al* (2012), “Entretanto, exemplos de redes nacionais que procuram novos mercados no exterior ainda são poucos, se comparados às franquias estrangeiras que entram ou já entraram no mercado brasileiro.”

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado calçadista brasileiro vem sofrendo fortemente com a entrada de calçados advindos, principalmente, do mercado asiático. Fabricantes locais tiveram que se adaptar a essa nova conjuntura, e buscar estratégias e métodos alternativos de competitividade. Muitas delas passaram a buscar um novo nicho de mercado, investindo em sapatos com maior valor agregado, design moderno, conforto, qualidade e marca. Além disso, buscando também um novo patamar no mercado, algumas empresas adotaram como estratégia a internacionalização de suas operações. Nesse sentido, o *franchising* apresenta-se como uma estratégia de internacionalização interessante, garantindo rápida expansão a custos reduzidos, dentre outras vantagens.

Neste trabalho, buscou-se analisar a adoção do *franchising* por uma grande empresa do setor calçadista, a Dumond, pertencente ao Grupo Paquetá e localizada em Sapiranga, Rio Grande do Sul. A Dumond buscou a diferenciação de seus calçados através da construção da marca, aliada a produtos com design e qualidade reconhecidos internacionalmente. Além disso, utilizou-se da rede de franquias para ampliar sua estrutura no mercado interno e consolidar-se no mercado externo. Através da realização de entrevista com o responsável pelas franquias internacionais da marca, foram obtidas informações que resultaram na análise do estudo de caso deste trabalho.

Com relação aos objetivos específicos, estes também foram atingidos. A fundamentação teórica proporcionou um maior entendimento sobre a internacionalização de empresas, verificando os motivos propulsores da busca por internacionalização, bem como as estratégias e modelos de negócios internacionais. Além disso, discorreu sobre as franquias, bem como as suas vantagens e desvantagens sob a ótica tanto do franqueado quanto do franqueador. Ademais, analisou-se o mercado calçadista brasileiro, seu surgimento, estrutura e parâmetros.

O trabalho apresentou uma análise histórica do mercado e as estratégias adotadas pelas empresas brasileiras para a diferenciação, após o advento da competição de calçados asiáticos, principalmente os chineses. Os resultados indicaram que o ponto chave para o processo de internacionalização da Dumond foi a construção e consolidação da marca, através dos quais tornaram a marca reconhecida internacionalmente. O principal apelo utilizado por eles para a diferenciação de seus produtos foi o fato de os calçados traduzirem o conceito da brasilidade, através do design e cores.

Um grande diferencial para a marca nesse processo foi o fato de o Grupo Paquetá já possuir conhecimento e experiência tanto no varejo quanto na indústria. A Dumond agregou esses dois conhecimentos para iniciar o processo de *franchising*, primeiramente, para o mercado interno, e posteriormente, expandindo-o para diversos países. Nesse sentido, a franquia funciona como um dos pilares mais importantes para se consolidar a marca no exterior, visto que, através dela, tem-se a padronização das lojas, reforçando para o consumidor o logotipo da empresa e a marca.

O estudo de caso teve como objetivo analisar as seguintes categorias de estudo da empresa: expansão internacional e adoção das franquias, a marca como diferencial competitivo, o processo de seleção de novos países e seleção dos franqueados, a gestão das franquias internacionais e as dificuldades encontradas pela empresa.

Para a Dumond, a adoção do sistema de franquias foi decorrência da experiência do Grupo no mercado doméstico, tendo em vista a experiência previa do Grupo Paquetá no segmento de varejo. Após a abertura de algumas franquias nacionais, tomou-se a decisão de expansão para o mercado externo, buscando atender novos mercados e consolidar a marca. Para o gerente de franquias internacionais, a marca é um diferencial, pois transmite o conceito da brasilidade nos seus calçados, aliados a alta qualidade e designs modernos.

Com relação à seleção de novos países, nota-se um claro paralelo com a Teoria de Uppsala, na qual há uma relação inversamente proporcional entre a “distância psíquica” e a propensão de internacionalizar-se para o referido país (DIB; CARNEIRO, 2006). Sendo assim, a Dumond buscou inicialmente países com grande proximidade geográfica e cultural, visto que, a primeira franquia internacional foi em Angola. Para a seleção do franqueado internacional o critério utilizado é a exclusividade no país escolhido.

A gestão das franquias internacionais é feita por uma equipe localizada em Sapiroanga. Todas as lojas devem enviar diariamente seu histórico de vendas e é feita uma avaliação de desempenho para cada loja. Além disso, no lançamento de cada coleção é feito um treinamento para todos os franqueados e seus funcionários. Com isso, o controle é bastante rígido, diário e centralizado pelo franqueador.

Dentre as dificuldades encontradas, há a necessidade de adaptação para o lançamento da coleção de acordo com o clima de cada país. Com isso, o lançamento é feito primeiramente no hemisfério sul e, posteriormente, no hemisfério norte. Esse atraso foi apontado como uma

dificuldade por parte do franqueador. Porém, a maior dificuldade para o entrevistado é a construção da marca, e seu processo de consolidação em mercados externos. Como o Brasil precisa diferenciar-se dos demais concorrentes internacionais, acredita-se que a marca forte é um grande diferencial para as empresas, evitando cópias internacionais.

Quanto às significativas contribuições do estudo em nível pessoal, enfatiza-se a ampliação o conhecimento dos assuntos abordados, especialmente sobre internacionalização de empresas brasileiras e o *franchising* no setor calçadista. Acredita-se que o trabalho poderá servir para futuras pesquisas acadêmicas de estudantes de Administração, ou demais que tenham interesse sobre o assunto do trabalho. Além disso, no âmbito prático, o trabalho poderá servir como fonte de informações para outras empresas do setor calçadista, ou mesmo de outros setores (vestuário e outros bens de consumo duráveis), que queiram se internacionalizar através do *franchising*.

Como sugestão para novas pesquisas, sugere-se a ampliação do estudo, abrangendo a visão dos franqueados em relação à gestão da franquia. Além disso, um estudo de múltiplos casos poderia investigar e comparar a estratégia adotada pelas diferentes empresas internacionais do setor coureiro-calçadista.

REFERÊNCIAS

ABF, Associação Brasileira de Franchising. **Franquias somam 700 unidades no exterior.** Portal do Franchising, 2011. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=459&codAf=422&codC=7&origem=noticias>> Acesso em 15 de novembro de 2012.

_____. **Cresce a presença de franquias brasileiras no Exterior.** Portal do Franchising, 2012. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=459&codAf=608&codC=3&origem=noticias>> Acesso em 15 de novembro de 2012.

_____. **ABF Franchising Expo.** Portal do Franchising, 2013. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/arquivos/ABF_Expo/2013/2013_folder_abf_franchising_expo.pdf> Acesso em 10 de abril de 2013.

_____. **Atuação e Objetivos.** Portal do Franchising, 2013. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/sobre-a-abf/atuacao-da-associacao-brasileira-de-franchising>> Acesso em 10 de abril de 2013.

_____. **O que é Franquia.** Portal do Franchising, 2005. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/PDFs/O-que-e-franquia.pdf>> Acesso em 10 de abril de 2013.

ABICALÇADOS. **Resenhas Estatísticas 2012.** Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/documentos/resenha_estatistica/Industria%20de%20Calcados%20do%20Brasil_2012.PDF> Acesso em 23 de outubro de 2012.

_____. **Histórico das Exportações Brasileiras de Calçados.** Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/documentos/resenha_estatistica/Historico%20das%20Exportacoes%202010.pdf> Acesso em 12 de novembro de 2012.

ALMEIDA, André. *et al.* **Internacionalização de Empresas Brasileiras.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.

BNDES. **A Indústria Calçadista no Brasil.** Informe Setorial, n. 1, julho 2006. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/informe-01AI.pdf> Acesso em 20 de outubro de 2012.

BORINI, Felipe M., *et al.* Desafios para a internacionalização das franquias brasileiras: um *survey* com franquias internacionalizadas. In: MELO, Pedro Lucas; ANDREASSI, Tales. (Orgs.) **Franquias Brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização.** São Paulo: Cengage Learning, 2012. P. 71-87.

BRENNER, Geraldo. **A indústria de calçados do Brasil: trabalho, competição e produtividade.** Rio Grande do Sul, 1990. Dissertação de mestrado em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

COSTA, Achyles Barcelos da. **A indústria calçadista do Rio Grande do Sul.** São Leopoldo: UNISINOS, 2004.

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

DUMOND. Processo de seleção das franquias. Disponível em: <http://www.dumond.com.br/oi2013/franquias/selecao.php>> Acesso em 20 de abril de 2013.

FROEHLICH, Cristiane; BITENCOURT, Claudia C. **A consolidação das competências organizacionais de acordo com a trajetória da empresa.** Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. Maio/Agosto 2009. P. 138-151.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GARRIDO, Ivan Lapuente; LARRENTIS, Fabiano; ROSSI, Carlos Alberto de Vargas. **Orientação para o Mercado Externo, Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais e Performance Internacional: Proposições para um modelo conceitual.** Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, Jan-Abr, 2006. p. 63-73.

GIGLIOTTI, Batista S. O funcionamento do sistema de franchising. In: MELO, Pedro Lucas; ANDREASSI, Tales. (Orgs.) **Franquias Brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização.** São Paulo: Cengage Learning, 2012. P. 3-16.

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. P. 55-68.

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

LEITE, Roberto C. **Franchising**: Na criação de Novos Negócios. São Paulo: Atlas, 1990.

KEEGAN, Warren J.; GREENS, Mark C. **Princípios de Marketing Global**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

Brazilian Footwear Disponível em: <<http://www.brazilianfootwear.com.br/sobre-o-brasil/industria/>> Acesso em 2 de novembro de 2012.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

MACHADO, Marcelo André. **Impacto da orientação internacional, comprometimento e apoio à exportação sobre o desempenho das pequenas e médias empresas: um estudo das PME's brasileiras de internacionalização rápida e tradicional**. Tese de Doutorado em Administração UFRGS. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/28681/000772335.pdf?sequence=1>> Acesso em 20 de outubro de 2012.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo/SP. Editora Atlas. 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 315 p.

MARQUES, Dalton Siqueira Pitta; MERLO, Edgard Monforte; NAGANO, Marcelo Seido. **Uma análise sobre internacionalização de franquias brasileiras**. REAd : revista eletrônica de administração. Porto Alegre. Edição 62, Vol 15, n.1, (jan-abr 2009). Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/20751/000690931.pdf?sequence=1>> Acesso em 05 de outubro de 2012.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 337 p.

MELO, Pedro Lucas. **Internacionalização das redes de franquias brasileiras**: uma análise organizacional e institucional. São Paulo, 2012. 197 p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

PALACIOS, Tomás Manuel Bañegil; SOUSA, José Manuel Meireles de. **Estratégias de marketing internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

PAQUETA. História da Corporação. Disponível em: http://www.paqueta.com.br/institucional/historia_da_corporacao> Acesso em 10 de abril de 2013.

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

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVESTRIN, Luisiane; TRICHES, Divanildo. **A análise do setor calçadista brasileiro e os reflexos das importações chinesas no período de 1994 a 2004**. Rio de Janeiro: UFF, 2007.

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

SOBEET. **Internacionalização de empresas brasileiras**. São Paulo: Clio Editora, 2007.

STURMER JR, Francisco. **Posicionamento Estratégico das empresas de calçados femininos do Vale dos Sinos frente ao mercado externo**. Porto Alegre, 2006. 122 p. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

VIANNA, Nadia W. Hanania; ALMEIDA, Sheila Regina de. **A decisão de internacionalizar**. INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, v.6, n.2, p. 1-21, jul./dez. 2011. Disponível em: <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/157/148> Acesso em 5 de novembro de 2012.

ZEN, Aurora Carneiro; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; PRÉVOT, Frédéric. **Internacionalização de Empresas em Cluster e a influência dos Recursos: um estudo de caso em clusters vitivinícolas no Brasil e na França**. ENANPAD, 2010.

ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA DO ESTUDO DE CASO

1. Breve histórico da organização
2. Quando a empresa iniciou suas atividades no mercado internacional? Como ocorreu esse processo? Quais foram as principais motivações?
3. Como a empresa operava no exterior no início do processo de internacionalização? E atualmente? (Exportação/lojas próprias/franquias?) Por que adotaram franquias?
4. Quais foram os obstáculos para a internacionalização da empresa? E como eles foram superados?
5. Qual principal fator de sucesso que contribuiu para a internacionalização? (Diferenciação dos produtos/ custos)? Há uma linha exclusiva desenvolvida para o mercado externo?
6. Como é feita esta adaptação dos produtos?
7. Como a empresa avalia o seu desempenho no processo de internacionalização?
8. Quais estratégias adotadas pela empresa para enfrentar a competição dos produtos asiáticos, no Brasil e no exterior?
9. Qual o perfil do franqueado no exterior? Empreendedores e funcionários locais? Como ocorrem o recrutamento, os treinamentos e a gestão de Recursos Humanos?
10. Qual foi o primeiro país no qual vocês iniciaram a operação por franquias? Quando?
11. Como os aspectos culturais e econômicos interferem na escolha do local para implementação da franquias (“distância psíquica” e análise econômica)?
12. Com relação ao cluster do Vale dos Sinos, é benéfico para a empresa estar no mesmo polo que seus concorrentes e fornecedores?

ANEXO B – HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2012/2	PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	A	A	Aprovado	4
2012/2	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS	A	B	Aprovado	4
2012/2	OFICINA IV: GESTÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO	C	A	Aprovado	4
2012/1	OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES	B	A	Aprovado	4
2012/1	RELAÇÕES DO TRABALHO	A	A	Aprovado	4
2012/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	A	A	Aprovado	4
2012/1	GESTÃO DE TESOUREARIA	U	A	Aprovado	4
2012/1	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO OPERACIONAL	B	B	Aprovado	4
2011/2	ESTATÍSTICA GERAL II	C	B	Aprovado	4
2011/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	B	A	Aprovado	4
2011/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO	C	A	Aprovado	4
2011/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	A	B	Aprovado	4
2011/2	MODELAGEM DE NEGÓCIOS E GESTÃO DA QUALIDADE	U	A	Aprovado	4
2011/1	INTRODUÇÃO AO DIREITO DO TRABALHO	D	A	Aprovado	4
2011/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA	A	C	Aprovado	4
2011/1	ESTATÍSTICA GERAL I	A	B	Aprovado	4
2011/1	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS	A	A	Aprovado	4
2011/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO	A	A	Aprovado	4
2011/1	GESTÃO DE PESSOAS	A	A	Aprovado	4
2010/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL	A	A	Aprovado	4
2010/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS	B	A	Aprovado	4
2010/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A	A	A	Aprovado	4
2010/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING	A	B	Aprovado	4
2010/2	OFICINA II: ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL	A	B	Aprovado	6
2010/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA	A	B	Aprovado	4
2010/1	ANÁLISE MACROECONÔMICA	E	A	Aprovado	4
2010/1	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS	U	A	Aprovado	4
2010/1	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	A	B	Aprovado	4
2010/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	A	A	Aprovado	4
2010/1	OFICINA I: GESTÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	A	B	Aprovado	6
2009/2	DIREITO ADMINISTRATIVO	A	B	Aprovado	4
2009/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II	C	A	Aprovado	4
2009/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS	A	A	Aprovado	4
2009/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	A	B	Aprovado	4
2009/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO	A	B	Aprovado	4
2009/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I	D	A	Aprovado	4
2009/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE	E	A	Aprovado	4
2009/1	ÁLGEBRA LINEAR I - A	A4	C	Aprovado	4
2009/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	A	B	Aprovado	4
2009/1	TEORIAS ORGANIZACIONAIS II	A	A	Aprovado	4
2008/2	TEORIA ECONÔMICA	A	A	Aprovado	4
2008/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA	K	A	Aprovado	4
2008/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A	C	A	Aprovado	4
2008/2	CÁLCULO I-B	A	A	Aprovado	6
2008/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO	A	B	Aprovado	4
2008/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	A	A	Aprovado	4