INTERNACIONALIZAÇÃO DE REDES DE FRANQUIAS BRASILEIRAS: ANTECEDENTES DO PROCESSO E O PAPEL DO MARKETING INTERNACIONAL

Resumo

Este estudo tem por objetivo investigar o papel do marketing internacional nos processos de internacionalização de franquias brasileiras e analisar os fatores que antecedem esse processo. A revisão de literatura discute as estratégias de adaptação e padronização do composto de marketing em países estrangeiros e aborda os aspectos da internacionalização de franquias como modo de entrada. Na parte empírica, foi realizado um estudo qualitativo multicasos com três empresas do setor de vestuário por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores responsáveis pela internacionalização. A investigação utilizou o modelo proposto por Deng (2012) para franquias chinesas para compreender os fatores que influenciam a decisão de internacionalizar por parte de franquias brasileiras. Os resultados mostraram que os antecedentes mais importantes no processo de internacionalização das empresas pesquisadas pertencem ao nível da empresa (tamanho, tipo, recursos e capacitações, exportações, orientação e experiência internacional). Mesmo com um resultado similar, o modelo proposto por Deng (2012) não se mostrou totalmente adequado para retratar as franquias brasileiras. Do ponto de vista do marketing internacional, percebeu-se que as franquias internacionalizadas padronizam grande parte dos itens do composto de marketing, em busca simultânea de centralização e adaptação das estratégias e ações para manter uma imagem de marca consistente, sem perder de vista as características e necessidades locais. Este estudo promove conhecimento acerca da gestão de franquias brasileiras internacionalizadas, uma reflexão sobre o alto nível de controle de gestores brasileiros em suas operações e apresenta recomendações gerenciais para as franquias brasileiras que buscam aventurar-se na internacionalização.

Palavras-chave: Marketing Internacional, Internacionalização, Redes de Franquias

1. Introdução

Apesar da importância do setor de franquias na economia brasileira, as redes nacionais com operações no exterior ainda são pouco representativas. Segundo a Associação Brasileira de Franquias (ABF), o faturamento do setor de franquias tem crescido significativamente acima do PIB brasileiro desde 2001. Em 2015, essas redes faturaram R$ 139,6 bilhões (ABF, 2016).

No contexto mundial, o Brasil está em sexto lugar em número de franquias, com 138.343 unidades, e em quarto lugar em número de marcas (3.073). No entanto, apenas 134 redes de franquias brasileiras são internacionalizadas, ou menos de 5% do total (Rocha et al., 2016). Em comparação, no início da década de 1990, 20% das redes de franquias dos Estados Unidos já operavam no exterior (McIntyre & Huszagh, 1995). Além disso, entre 2012 e 2014, dezesseis franquias brasileiras abriram operações no exterior, enquanto outras nove encerraram suas atividades (Rocha et al., 2014). Em outras palavras, pode-se notar um movimento de franquias brasileiras encerrando suas operações no exterior e outras, não internacionalizadas, buscando a internacionalização.

Esse cenário com baixo grau de internacionalização e casos de insucesso contribui para o interesse no desenvolvimento de pesquisas sobre o tema, uma vez que compreender melhor os fatores que influenciam o processo de internacionalização pode ser de grande valia para as franquias brasileiras. Grande parte dos estudos sobre internacionalização do franchising em mercados emergentes focam-se em empresas originárias da Ásia, como é o caso do estudo de

Deng (2012) que serviu de base para parte do presente estudo. Ainda há uma carência de estudos focados na realidade das franquias brasileiras.

Além desses aspectos, há poucos estudos científicos com foco na estratégia de marketing e sua influência no processo de internacionalização das redes de franquias (Merriless, 2014). O marketing internacional é responsável por identificar, mensurar e prospectar oportunidades no ambiente externo, orientando a empresa quanto a seu posicionamento, segmentação de mercado e o grau de adaptação e padronização do programa de marketing (Cavusgil, Knight & Reisemberger, 2008). Decisões de internacionalização impactam a organização em diversos aspectos, como produção, comercialização, retorno dos investimentos e cultura organizacional.

Este trabalho busca contribuir com a literatura teórica ao investigar o papel do marketing internacional nos processos de internacionalização de franquias brasileiras e, ao mesmo tempo, analisar os fatores antecedentes desse processo, ou seja, as razões pelas quais empresas internacionalizam suas operações. Para isso, uma investigação qualitativa, baseada em estudo de casos, foi conduzida com três franquias brasileiras internacionalizadas do setor de vestuário. As empresas foram selecionadas com base em sua experiência internacional, sua cobertura geográfica e a relevância das marcas no mercado nacional.

O artigo está organizado da seguinte maneira: primeiro, a revisão da literatura discute aspectos da internacionalização das empresas e do franchising como modo de entrada em outros países, bem como o marketing internacional e sua adaptação ao universo das franquias. Em seguida, são apresentados e discutidos os achados da pesquisa de campo. Finalmente são elaboradas as conclusões e recomendações gerenciais.

2. Revisão Bibliográfica

Internacionalização e modos de entrada em mercados externos

Partindo de uma abordagem comportamental, a teoria Uppsala postula que o conhecimento coletivo da empresa, fundamental para seu sucesso nos negócios internacionais, seria adquirido por meio de experiência direta (Johanson & Vahlne, 1977). Por meio de um processo gradual de internacionalização, começando com atividades de baixo envolvimento como a exportação e o licenciamento e evoluindo para as etapas de parcerias ou alianças estratégicas, franquia, e investimento direto, as empresas adquiririam conhecimentos tácitos essenciais para o sucesso em cada etapa que lhes permitiriam perceber e desenvolver novas oportunidades (Johanson & Vahlne, 1977). Este modelo é bastante utilizado em estudos sobre o processo internacionalização de empresas de varejo, o qual seria produto de decisões incrementais tomadas em função da experiência e da saturação do mercado doméstico (Forte & Carvalho, 2013).

A escolha do modo de entrada é um dos fatores estratégicos mais críticos para o resultado da internacionalização (Khauaja, 2012). Os modos de entrada podem ser categorizados segundo o grau de comprometimento exigido em termos de recursos empresariais tangíveis ou intangíveis, o nível de controle oferecido sobre as atividades operacionais em determinado mercado e o nível de risco tecnológico associado (Osland, Taylor & Zou, 2001). Com base na demanda de recursos, controle e risco, Garrido (2007) propõe uma categorização das estratégias de entrada em mercados estrangeiros como de alta e de baixa complexidade. Os modos de entrada de alta complexidade demandam um grande envolvimento da empresa, maior volume de recursos, maior grau de risco e alto nível de controle das atividades de marketing, devido ao fato de requererem propriedade total ou parcial do empreendimento (Garrido, 2007).

O modo de entrada em mercados internacionais por meio de franquia se refere ao emprego de um contrato, segundo o qual o dono da propriedade intelectual permite à outra parte usar seu completo sistema de negócios em troca do pagamento de taxas, royalties ou outras compensações (Cavusgil et al., 2008). A franquia é considerada um modo de entrada de alta complexidade, pois permite, por meio de um contrato, forte grau de controle sobre as atividades exercidas pelos franqueados. Também permite ao franqueador acessar importantes informações sobre o desempenho do franqueado, garantindo um maior conhecimento do mercado e dos clientes, ainda que sujeito à intermediação do franqueado. Esse modo de entrada requer um nível de investimento médio, já que o franqueador não é proprietário do empreendimento no exterior, e sim parceiro do franqueado (Garrido, 2007).

Usar o sistema de franquia pode ser considerado uma estratégia de curto-prazo para adquirir conhecimento do mercado estrangeiro e de suas restrições legais, bem como para ter acesso a contatos sociopolíticos (Baena & Cervino, 2012). A franquia normalmente envolve um crescimento mais rápido e menos riscos em comparação com outras estratégias, como o investimento direto (Brickley & Dark, 1987; Eroglu, 1992; Forte & Carvalho, 2013).

Fatores antecedentes da internacionalização

As duas principais correntes teóricas que explicam as motivações para a internacionalização das empresas adotam, respectivamente, uma perspectiva econômica e uma comportamental. A corrente econômica contempla, principalmente, a tomada de decisões racionais com o objetivo de maximizar os retornos econômicos da empreitada. A perspectiva baseada em critérios comportamentais enfoca as atitudes, percepções e comportamentos dos tomadores de decisão sobre onde expandir e como fazê-lo com o objetivo de minimizar riscos (Carneiro & Dib, 2007).

Os fatores econômicos que influenciam as organizações a entrar em mercados internacionais incluem o desenvolvimento organizacional, a busca por expansão, curva de aprendizagem (Wiedershein-Paul, Olson & Welch, 1978), o grau de maturidade e conhecimento (Welch, 1990), a experiência da equipe gerencial (Mariz-Perez & Garcia-Alvarez, 2009; Welch, 1990), a estabilidade política e econômica no mercado estrangeiro (Hackett, 1976; Hutchinson et al., 2007). As pressões competitivas e a saturação do mercado doméstico devem também ser incluídas como fator econômico motivador da internacionalização (Eroglu, 1992; Welch, 1990).

Considerando as motivações de cunho comportamental, Eroglu (1992) cita experiência operacional, a experiência internacional da alta administração, tolerância ao risco, percepção de vantagem competitiva da firma e a influência de agentes externos. Outros fatores facilitadores seriam a visão global ou mentalidade global da empresa, a personalidade empreendedora e o relacionamento pessoal dos executivos com mercados estrangeiros (Hutchinson et al., 2007). Diversos estudos mostram a influência significativa das atitudes da alta administração na decisão de internacionalizar (Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil & Nevin, 1981; Wiedersheim-Paul et al., 1978). Como fatores do ambiente externo, Hutchinson et al. (2007) apontam contatos de negócios em mercados estrangeiros, assistência e suporte de consultoria ou governamental, e a identidade da marca da empresa.

Internacionalização das franquias

O desejo de explorar potenciais mercados foi identificado como o principal determinante para a decisão dos franqueadores de internacionalizar as operações (Hackett, 1976); isso inclui o aumento das vendas e lucro, expansão de mercado e o desejo de ser percebido como firma internacional (Trankhein, 1979). Seguindo a lógica do processo gradual de internacionalização, mesmo franqueadores no mercado doméstico nem sempre escolhem o modo de entrada por

meio de franquia; por vezes, as empresas entram no mercado internacional com outra estratégia e só posteriormente estabelecem franquias (Welch, 1990).

As empresas franqueadoras com mais experiência, conhecimento da indústria e histórico de bom desempenho chamam mais a atenção dos potenciais franqueados, uma vez que gozam de resultados comprovados e reputação positiva acumulada (Baena & Cervino, 2012). Assim como a experiência gerencial é importante para a internacionalização, a experiência em franquias é importante para um bom desempenho no emprego desse modo de entrada, na medida que os franqueadores possuem experiência para selecionar os agentes adequados, diminuindo riscos e maximizando as chances de sucesso nas investidas internacionais (Baena & Cervino, 2012; Elango, 2007; Quinn & Doherty, 2000).

O conceito do sistema de franquias permite que o negócio seja adaptado a diferentes culturas e ambientes. Em mercados emergentes, por exemplo, esse sistema oferece suporte e vantagens competitivas a investidores locais, muitas vezes sem histórico de empreendedorismo, por meio de utilização de produtos bem-sucedidos e de marcas reconhecidas (Khauaja, 2012). No entanto, existem também desafios. Apesar da tendência de globalização dos valores culturais, há a necessidade, em maior ou menor grau, de familiarizar consumidores de mercados locais com certos produtos e serviços de franqueados (Justis & Judd, 1989). Os franqueadores internacionais devem familiarizar-se com os hábitos, cultura e forma de fazer negócios locais (códigos de ética, leis, laços de confiança). Os franqueados locais podem ajudar muito nesse aprendizado (Khauaja, 2012).

Deng (2012) propõe um modelo conceitual para o processo de internacionalização de franquias chinesas identificando seus antecedentes, operações e consequências. Especificamente quanto aos antecedentes, Deng (2012) cita em primeiro lugar fatores internos da organização, como o tamanho da empresa, o tipo, seus recursos e capacidades, a participação em redes de negócios na China, o grau de exportação da empresa, assim como a experiência internacional e orientação internacional da gerência (Deng, 2012).

Além dos fatores internos, Deng (2012) elencou aspectos do setor da empresa como antecedentes da internacionalização das franquias chinesas: a estrutura da indústria e a posição relativa da empresa, o setor de atuação e sua orientação para a internacionalização, e o nível de competição do setor (saturação e guerras de preço no mercado doméstico).O modelo proposto também contempla antecedentes relacionados a características específicas da transação, como a saliência do projeto, investimentos de alto versus baixo perfil, e a busca por ativos estratégicos versus mercadológicos. Finalmente, sob o tema de antecedentes institucionais, Deng (2012) elenca os fatores institucionais do país-alvo (considerando o papel do governo), fatores institucionais do país de origem e fatores culturais e informais, ressaltando a importância da proximidade cultural.

Internacionalização das franquias brasileiras

A internacionalização das franquias brasileiras representa um fenômeno processual mais recente se comparado com a internacionalização de franquias de países desenvolvidos. Há registros mostrando que o tempo médio de experiência dos franqueadores brasileiros no exterior é de cinco anos (Borini, Rocha & Spers, 2012). Desde 2010, a internacionalização das franquias brasileiras tem crescido, apesar de a maioria ainda atuar em estágio experimental, com baixo comprometimento financeiro e em poucos mercados de atuação (Rocha et al., 2016). O modo de entrada das empresas brasileiras não necessariamente se dá por meio de franchising, podendo ser via exportação direta ou indireta. Seguindo o modelo da Escola de Uppsala, as empresas posteriormente adotam modelos de investimento direto (Khauaja, 2012).

Muitos franqueadores brasileiros partem para o exterior com baixo grau de profissionalização, sem muito critério na seleção de parceiros, apenas reagindo a oportunidades inesperadas. Isso evidencia a necessidade de adotar um comportamento estratégico, estabelecendo estruturas organizacionais e modelos de negócios adequados (Rocha et al., 2016; Khauaja, 2012). Há também uma preferência por países com cultura semelhante à brasileira (Khauaja, 2012). As principais dificuldades apontadas pelas franquias brasileiras internacionalizadas são falta de conhecimento dos mercados externos, diferenças culturais, dificuldades operacionais e jurídicas, e principalmente a seleção de franqueados locais adequados. Um fator também importante é o desinteresse em expandir-se para o exterior quando ainda existe um vasto mercado interno para conquistar (Khauaja, 2012).

Uma investigação das motivações para a internacionalização de franquias brasileiras revelou a predominância de motivações comportamentais, como fortalecimento da imagem da empresa, conhecimento sobre o mercado internacional e objetivos expansionistas (Marques et al., 2005). Apareceram também fatores econômicos: nichos de mercado no exterior, o tamanho do mercado, a renda da população no país-alvo, economias de escala, baixos custos de operação no mercado internacional, o apoio de órgãos governamentais ou setoriais, a existência de consumidores brasileiros no país estrangeiro, vantagem competitiva sobre competidores internacionais, a proximidade geográfica com o país de destino (Marques et al., 2005).

Algo que diferencia significativamente as franquias brasileiras internacionalizadas é o número de estados brasileiros onde possuem lojas e o tempo de atuação em franchising (Marques et al., 2005). Redes de franquias com maior dispersão geográfica aprendem a lidar melhor com diferenças culturais, questões legais e operacionais, bem como os desafios inerentes à gestão da rede. O acúmulo de recursos em termos de talento gerencial e experiência como franqueador deve ser alinhado a um modelo mental dos dirigentes caracterizado por visão global, foco no longo prazo, proatividade e busca de conhecimentos dos mercados externos (Khauaja, 2012).

Marketing internacional

O foco do marketing em negócios internacionais recai sobre a busca, identificação e mensuração de oportunidades em mercados estrangeiros. As atividades de marketing internacional buscam satisfazer necessidades dos consumidores globais melhor que a concorrência, seja ela doméstica ou internacional (Terpstra & Sarathy, 2000). A estratégia de marketing global da empresa deve contemplar o posicionamento e a segmentação de mercado em vista de fatores do ambiente internacional de negócios, como a diversidade cultural, política, legal, monetária e financeira dos países onde a empresa está inserida. Estas condições ambientais devem orientar a firma nas tarefas de precificação, comunicação e distribuição de produtos (Cavusgil et al., 2008). A estratégia de marketing global é considerada como um meio para se explorar as sinergias que existem entre os mercados de diferentes países, assim como, as vantagens comparativas associadas a diversos países estrangeiros (Craig & Douglas, 2001; Porter, 1986). Para ser eficaz na competição global, a empresa deve desenvolver suas atividades da cadeia de valor de forma otimizada e coordenar seus esforços em diferentes mercados. As distâncias geográficas, bem como diferenças legais, políticas e culturais nos diferentes países foram percebidos como fatores-chave para que o marketing internacional ganhasse seu próprio espaço na literatura científica (Akaka, Vargo & Lusch, 2013).

A estratégia de marketing global também deve estabelecer as diretrizes para o nível de adaptação e padronização dos elementos do programa de marketing, baseando-se na premissa de que as diferenças culturais em cada mercado estrangeiro demandam uma estratégia de marketing adaptada e específica (Ghauri & Cateora, 2010). Em grande parte, o foco da

discussão entre padronização e adaptação dos componentes do programa de marketing internacional das empresas recai, quase exclusivamente, nos aspectos de economias de escala (padronização) ou aspectos culturais (adaptação) (Solberg, 1997). Porém, tal esforço deve levar em consideração outras variáveis, como competidores locais e globais, diferenças interculturais em língua e padrões de vida, bem como as condições econômicas, legais e de infraestrutura para os negócios. A empresa deve resolver cuidadosamente a questão da adaptação e padronização dos elementos do programa de marketing para cada mercado estrangeiro. Ações de branding, desenvolvimento de produtos, precificação internacional, comunicação de marketing e distribuição são os elementos-chave do programa de marketing internacional que se deve decidir adaptar ou padronizar (Cavusgil et al., 2008). A diferenciação dos produtos se dá por meio do design, das características, das funções, do estilo e da imagem dos próprios produtos (Ghauri & Cateora, 2010).

Uma abordagem baseada na padronização dos componentes do programa de marketing internacional pode contribuir para o aumento de vendas porque cria uma imagem consistente do produto nos diferentes mercados em que a empresa atua. A padronização também contribui para a redução dos custos de produção, à medida que as atividades produtivas são alocadas geograficamente de acordo com a demanda de custos. Isso permite à empresa obter benefícios com a economia referente à formulação e implementação de um único plano de marketing (Keegan, 2005; Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan, 1993).

No entanto, uma crítica que se faz à estratégia de padronização global dos produtos é que isso pode alienar possíveis clientes e deixar os funcionários insensíveis às necessidades dos diferentes tipos de clientes (Vrontis, 2003). Para Douglas e Craig (2011), a diversidade das condições de mercados, entre as quais estão a heterogeneidade dos clientes, a competição natural das empresas e as diferentes condições de infraestrutura dos mercados, torna a integração da estratégia global impraticável. As empresas podem desenvolver uma estratégia de marketing semiglobal, envolvendo diferentes direcionamentos conforme a localidade, resultando em uma maior autonomia a nível local (Douglas & Craig, 2011).

Marketing internacional em redes de franquias

Quando utilizado como modo de entrada em mercados internacionais, o sistema de franquia deve seguir uma estratégia de marketing global. A organização pode adotar uma orientação corporativa, na qual os franqueados possuem autonomia para desenvolver seu próprio negócio e podem tomar decisões sobre o composto de marketing localmente. Por outro lado, o franqueador pode escolher uma orientação corporativa de marketing baseada em produtos padronizados para se beneficiar de economias de escala no desenvolvimento de produtos, produção e marketing (Keegan, 2005).

Para Cavusgil et al. (2008), a padronização é mais comum em indústrias que já operam globalmente, pois seus produtos são relativamente uniformes em vários mercados do mundo inteiro e sua abordagem de marketing padronizado passa a ser mais apropriada quando: segmentos de mercados similares existem em diferentes países; os consumidores procuram por características similares nos produtos ou serviços; e os produtos possuem especificações universais. Ao padronizarem seu programa de marketing internacional, as empresas podem alcançar redução de custos, melhorar o planejamento e controle das atividades de valor agregado e ter a capacidade de construir uma imagem coerente, desenvolvendo marcas globais (posicionamento e estratégia de publicidade padronizada no mundo inteiro).

A marca é uma parte essencial do sistema de franquia, pois representa uma vantagem significativa oferecida aos potenciais franqueadores: o apelo que a marca exerce (Roh & Yoon, 2009; Merrilees & Frazer, 2013). No entanto, o gerenciamento eficaz da marca apresenta um grande desafio para os franqueadores, na medida em que a responsabilidade por desenvolver e gerenciar uma marca de sucesso é compartilhada por todas as partes envolvidas no acordo de franquia, sem que nenhuma delas tenha o controle completo do processo de gestão de marca. Essa co-dependência sugere que o sucesso das atividades de branding das franquias deve ser bem coordenado e integrado, com responsabilidades bem definidas e supervisionadas entre as partes (Pitt, Napoli & Van der Merwee, 2003). Na visão de muitos franqueados, a organização deve se preocupar não só com atividades como *pricing* e posicionamento, entre outras, mas também atividades táticas de gestão da marca que sejam capazes de sustentar o valor da marca no longo prazo (Pitt et al., 2003).

Algumas atividades de marketing, porém, são mais sensíveis à padronização. Segundo Oliveira e Crescitelli (2008), a comunicação é o item do composto de marketing que poderá ser mais atingido pela escolha da padronização radical. Segundo os autores, o mais comum tem sido "a combinação do grau possível de padronização com a adaptação necessária para cada país" (Oliveira & Crescitelli, 2008, p. 1). Também o estabelecimento de preço é considerado complexo nos negócios internacionais, pois há barreiras comerciais, diferentes moedas e múltiplos canais de distribuição. De acordo com Cavusgil et al. (2008), os fatores que afetam os preços são fatores econômicos, como inflação, flutuação da taxa de câmbio e controle de preço; condições climáticas no mercado externo; localização da produção; sistema de distribuição; e natureza do produto.

Em termos de marketing internacional, as franquias brasileiras necessitam desenvolver uma identidade de marca global única, adaptar o composto de marketing, investir no reconhecimento no mercado externo, coordenar e mensurar os resultados das ações de marketing (Rocha et al., 2016). Existe também a real necessidade de se preocupar com a construção da imagem da marca no mercado estrangeiro, que muitas vezes é desconhecida e precisa ser construída novamente de forma positiva (Khauaja, 2012).

3. Metodologia

Este trabalho busca contribuir com a literatura ao investigar os fatores antecedentes do processo de internacionalização de franquias brasileiras e, ao mesmo tempo, analisar o papel do marketing internacional nesse processo. Para atingir esse objetivo uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo foi empreendida, com uma abordagem interpretativista e naturalística para interpretar o fenômeno (Creswell, 2010). Foram selecionadas empresas franqueadoras brasileiras que atuassem em âmbito internacional entre 2010 e 2014, indicando possuírem conhecimento e experiência nesse tipo de operação.

Para responder com sucesso à problemática de pesquisa, primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, seguida de uma pesquisa documental e de uma pesquisa de campo. A pesquisa documental foi realizada junto à Associação Brasileira de Franquias (ABF) e às empresas que aceitaram participar do presente trabalho de pesquisa. Foram coletadas informações sobre o histórico das redes de franquias participantes para ajudar a esclarecer a influência dos antecedentes mais importantes na internacionalização de cada caso. A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, seguindo um roteiro semiestruturado e inspirado, no que se refere aos fatores motivadores da internacionalização,

pelo modelo proposto por Deng (2012) para as franquias chinesas internacionalizadas. Os temas-chave destacados para a investigação dos antecedentes da globalização foram:

1. *Nível da empresa*: tamanho da empresa, tipo e propriedade, recursos e capacitações, laços da rede de negócios, intensidade das exportações, orientação e experiência internacional, influência gerencial
2. *Nível da indústria*: estrutura da indústria, setores da indústria, política industrial, competição na indústria
3. *Aspectos específicos da transação*: saliência e importância do projeto, perfil de investimento, busca de ativos de mercado versus ativos estratégicos
4. *Contexto institucional*: fatores institucionais do país de origem (papel do governo), fatores institucionais do país-alvo, componentes culturais e outros institucionais

O roteiro para as entrevistas foi organizado em dois blocos temáticos, criados com a base na revisão teórica, sendo que o primeiro aborda a internacionalização de franquias e o segundo, o marketing internacional. Os blocos temáticos foram discutidos e validados com dois especialistas acadêmicos com profundo conhecimento sobre os conceitos empregados. Foram entrevistados executivos de cada empresa com envolvimento no processo de internacionalização. As entrevistas foram gravadas e depois transcritas manualmente para se proceder à análise de conteúdo (Bardin, 2007). Na seção seguinte os resultados da investigação são expostos e analisados.

4. Análise e discussão dos resultados

Esta seção apresenta três estudos de caso desenvolvidos junto a redes de franquias brasileiras do segmento de vestuário.

4.1 Empresa A

A empresa A foi criada em 1966 com o intuito de se tornar referência em moda íntima no Brasil. Em 2005, a empresa iniciou operações por meio do modelo de franquias, sendo este também o ano do início de sua internacionalização. Em 2015 a empresa contava com 138 operações de varejo franqueadas no território nacional.

As entrevistas foram realizadas com duas profissionais de áreas-chave no processo de internacionalização, que ocupam os cargos de Gerente de Vendas e Reservas e de Assistente de Exportação.

Antecedentes da internacionalização

Na opinião das entrevistadas, os antecedentes críticos do processo de internacionalização foram relacionados à empresa (recursos e capacitações) e ao setor (competição na indústria), nesta ordem. De acordo com uma das entrevistadas, como a Empresa A é "a número 1 no mercado doméstico, temos experiência e know-how sobre o que é necessário para atuar adequadamente neste mercado". A entrevistada ressaltou a importância dos recursos financeiros para viabilizar a empreitada internacional: "A internacionalização exigiu bastante recursos e capacitações da empresa, no sentido de que é necessário investir dinheiro para ter pessoas que desenvolvam a estrutura operacional para as atividades internacionais". Tais recursos e capacitações são também essenciais para a construção da marca na mente dos consumidores nos mercados externos. Com relação à competição na indústria, foi devido a ela que a Empresa A construiu um portfólio de produtos de alta qualidade, com base em conhecimentos das operações que permitem a entrega de maior valor percebido aos consumidores, em comparação com as empresas do mercado doméstico.

Além desses, outros antecedentes mencionados foram os relacionamentos pessoais dos executivos em mercados estrangeiros, que facilitaram a entrada em certos mercados, e a receptividade percebida no mercado externo para os produtos brasileiros: "Muitas empresas de lingerie exportavam naquela época, e nós não queríamos ficar atrás deles."

Quanto às dificuldades enfrentadas pela Empresa A no processo de internacionalização, as entrevistadas afirmam que a empresa precisa investir tempo e esforço significativos na seleção de parceiros comprometidos com a construção da marca em longo prazo, evitando a perda de tempo, recursos e oportunidades para ambas as partes. Nas palavras de uma delas: "O comprometimento exigido para construir uma marca na mente dos consumidores é bastante alto, e por mais que este tópico seja mencionado no início das atividades e negociações, manter o comprometimento em alto grau por longo período de tempo tem se mostrado muito, mas muito difícil mesmo". É importante alinhar expectativas com relação ao período de retorno do investimento realizado para a empreitada. Uma visão míope e de curto prazo, frequentemente encontrada nos parceiros, pode aumentar o conflito entre franqueador e franqueado. Outro fator importante é a capacitação dos franqueados em termos de conhecimentos técnicos, operacionais e de mercado, incluindo aqui branding e marketing.

Marketing internacional

A necessidade de adaptação dos produtos ao mercado-alvo foi lembrada, pois o corpo feminino muda consideravelmente de país para país, e essa diferença gera distintas necessidades com relação ao produto. As ações de marketing deveriam ser formuladas especialmente para cada mercado-destino. Segundo uma das entrevistadas: "(...)isso exige de nós mais esforço para compreender particularidades de mercados locais estrangeiros. Por mais que a gente tenha bastante conhecimento e know-how sobre o mercado brasileiro de lingerie, cada mercado possui características únicas". Contudo, as decisões estratégicas e táticas de marketing são tomadas no Brasil pela equipe brasileira, nem sempre atendendo a necessidades específicas deste ou daquele mercado. Os franqueados até participam da formulação das estratégias, mas de forma limitada por meio do fornecimento de informações diversas. Em certos casos, existe, inclusive, transferência reversa de conhecimentos: "(...)trabalhos com líderes de desenvolvimento de produto e de linha de produção são feitos no Brasil para que absorvam os conhecimentos adquiridos em mercados internacionais, com o objetivo de aprimorar os produtos vendidos no Brasil."

A equipe de marketing tem a tarefa de avaliar a possibilidade de utilizar globalmente a mesma linguagem visual e a mesma marca do mercado doméstico, bem como fazer os necessários ajustes para traduzir a essência da marca em cada mercado estrangeiro, de forma adequada e sem distorções ou ruídos desnecessários.

No entanto, a empresa experimenta dificuldades na execução de estratégias de marketing formuladas para o mercado doméstico, como o posicionamento de preço *premium* e algumas promoções de vendas, devido à resistência de alguns franqueados estrangeiros. Da mesma forma, cada país exige uma estratégia de distribuição definida em função da infraestrutura existente e das melhores práticas realizadas por outros varejistas da mesma indústria, sempre considerando o conhecimento dos parceiros locais. A Empresa A precisa tanto educar os possíveis parceiros sobre o valor das técnicas e ferramentas de marketing utilizadas no mercado doméstico, quanto aprender com os franqueados em áreas em que estes possam contribuir para as discussões estratégicas.

4.2 Empresa B

A empresa B foi fundada em 1880 como fábrica no setor de vestuário, na cidade de Blumenau, por dois irmãos de origem alemã. Em 1993, iniciaram atividades no setor de varejo. Hoje a Empresa B possui cinco marcas em seu portfólio, com milhares de pontos de venda de norte a sul do Brasil. Conta com 11 unidades produtivas no país, dois centros de distribuição (nos estados de Santa Catarina e Goiás) e um centro administrativo em São Paulo. Ao todo, são 826 lojas no Brasil e no exterior, sendo 79 lojas próprias e 730 franqueadas no Brasil, 18.259 pontos de venda multimarcas e 4 lojas online. O início das operações internacionais foi em 1997 com a abertura de uma loja franqueada no Paraguai. No âmbito internacional, a empresa possui 17 lojas franqueadas no Uruguai, Paraguai, Venezuela e Bolívia.

Para este estudo de caso, foi realizada uma entrevista com um dos principais executivos envolvidos no processo de internacionalização, que ocupa o cargo de Gerente de Mercados Internacionais.

Antecedentes da internacionalização

De acordo com o entrevistado, os antecedentes críticos do processo de internacionalização foram o conhecimento sobre o mercado internacional e a busca por aumento das vendas e lucros, dois aspectos relacionados com o nível da empresa: "Conhecimento no mercado é relevante e impactante pois este fator é que norteia se iremos ou não operar naquele mercado. Compreender quem são e determinar o quanto seria viável econômica e financeiramente é crítico para qualquer operação internacional." Quanto ao aumento de vendas e lucros, o entrevistado entende que cada projeto internacional deve ter um contraponto de receita e rentabilidade: "Para isso precisamos traçar os planos de mercados e receber um nível de lucratividade aceitável para a empresa. O aumento de vendas e de lucros vem aliado à minimização de riscos, capilarização da marca e a valorização do capital da marca".

Com relação às dificuldades enfrentadas pela Empresa B no processo de internacionalização, o entrevistado mencionou o desconhecimento da marca em mercados internacionais e a dificuldade de encontrar parceiros comprometidos com a construção da marca em médio e longo prazo: "O peso da marca é importante, primeiramente, para o potencial parceiro decidir investir neste negócio e, depois, será necessário que a marca seja conhecida no mercado internacional, naquele mercado específico, para que os resultados de negócios comecem a surgir. O peso da marca é bastante importante em negócios de varejo. Encontrar parceiros que estejam cientes dos riscos e comprometidos com a operação no longo prazo não é tarefa fácil."

Marketing internacional

Segundo o entrevistado, o aspecto crítico para o marketing na internacionalização de franquias é a construção de um posicionamento da marca no país-destino sem desvirtuar o valor da marca, sua linguagem e posicionamento no país de
origem. A empresa tem como objetivo aplicar o mesmo posicionamento de marca no Brasil, fazendo as necessárias adaptações para a realidade local do mercado e dos consumidores: "Adaptamos o que entendemos do público-alvo em cada mercado exterior em que buscamos operar e com esse conhecimento podemos avaliar os potenciais daquela demanda. Nós, então, temos um posicionamento único sobre uma única proposta de valor. Contudo, podemos adaptar de acordo com o mínimo necessário para que aquele mercado reconheça e valorize nossa proposta de valor e nossa marca."

A equipe de marketing tem o papel de entender o consumidor e o mercado em que se planeja ou deseja atuar, dando suporte para que toda a comunicação seja ajustada de acordo com a

realidade local. Quanto à estratégia de marketing, o entrevistado entende que ela é global e local ao mesmo tempo. A empresa B formula uma estratégia de marketing global para a rede de franquias - incluindo, por exemplo, o planejamento de vitrines -, mas existem adaptações realizadas pontualmente por conta de questões culturais locais. No que se refere à adaptação ou padronização dos produtos da rede de franquias, a Empresa B opta pela padronização: "A área de internacionalização de marca trabalha com os mesmos produtos que temos ofertados aqui no Brasil. Não existem grandes discussões sobre necessidades de adaptação de nossos produtos para outros mercados."

As ações de marketing são formuladas e coordenadas pelo Brasil e executadas localmente. De acordo com o entrevistado, os parceiros estrangeiros participam de forma significativa de sua formulação: "As ações de marketing são formuladas com ajuda dos parceiros, eles participam ativamente e decidem em conjunto quais são as melhores ações de marketing para aquele momento em seus mercados. Mas tudo é formulado no Brasil, com ajuda dos parceiros, e coordenado do Brasil."

Já as estratégias de precificação, comunicação e promoção são adaptadas quando os mercados externos assim o exigem, apesar de se procurar seguir a mesma linha estratégica empregada no Brasil. Cada mercado é observado individualmente para que se possa identificar a necessidade de adaptações. Quanto à distribuição, a empresa B formulou estratégias com diferentes canais dependendo da infraestrutura disponível em cada país. O entrevistado apontou a importância de ter um parceiro-distribuidor das mercadorias no país-destino, o qual pode facilitar muito as operações, sendo, inclusive, responsável por viabilizar o negócio em casos em que a empresa B não conseguiria distribuir sem essa parceria.

4.3 Empresa C

Atuando desde 1986, a Empresa C conta hoje com duas marcas, uma de *jeanswear* para o público jovem e outra para o público infantil. No Brasil, a empresa possui 130 lojas exclusivas e está presente em mais 200 lojas multimarcas. A Empresa C está presente em 31 países, em 1.650 lojas multi-marcas e com 9 franquias internacionais.

A entrevista foi realizada com o executivo responsável, há seis anos, pela área de internacionalização, cujo cargo é Executivo de Expansão de Franquias.

Antecedentes da internacionalização

Na opinião do entrevistado, os antecedentes-críticos do processo de internacionalização foram o tamanho da empresa e o fortalecimento da imagem da empresa. Firmas no setor de *jeanswear* precisam de uma estrutura mais robusta para conseguir lidar com as dificuldades da internacionalização: "Quando estamos tratando de crescimento no exterior é preciso que a empresa tenha um porte razoável para iniciar as atividades. Se compararmos o tamanho necessário para crescer no Brasil e o tamanho necessário para crescer no exterior, as empresas precisam de uma estrutura maior para serem bem sucedidas no exterior. É um mercado novo, a marca não é conhecida... tudo isso faz com que a empresa precise ter um tamanho razoável para dar o pontapé inicial nos negócios internacionais". Quanto ao outro antecedente crítico, o fortalecimento da imagem da empresa, o entrevistado afirma que a marca tradicionalmente investe em propaganda e publicidade, e que se beneficiou da imagem global de sua garota-propaganda, Gisele Bündchen. Além disso, o nome da marca não é brasileiro, o que ajuda a lhe dar uma conotação internacional.

Com relação às dificuldades enfrentadas pela empresa C no processo de internacionalização, o entrevistado mencionou a necessidade de encontrar soluções criativas para as estratégias de precificação, a fim de atuar em mercados com preços mais competitivos do que os preços médios praticados no Brasil, como a América do Norte. Questões burocráticas também se mostraram barreiras de entrada, exigindo que as pessoas envolvidas diretamente nas atividades burocráticas das operações internacionais, como registro de marca, sejam bem treinadas.

Marketing internacional

O aspecto de marketing mais crítico no âmbito internacional foi posicionar a marca, pois ela era desconhecida fora do Brasil. Além disso, a empresa precisava conhecer as características dos mercados externos para desenvolver produtos e estratégias de marketing adequados ao comportamento dos novos potenciais clientes. De acordo com o executivo, a equipe de marketing teve papel fundamental no processo de internacionalização, especificamente por permitir à empresa fornecer soluções adequadas ao perfil psicológico dos novos públicos-alvo: "Precisa pensar diferente, mercado diferente, consumidor, moda e cultura, a percepção do que representa o produto, tudo é diferente e requer profissionais especializados da área de marketing."

A Empresa C trabalha com o objetivo de manter um posicionamento de marca semelhante ao utilizado no Brasil, já que este tem-se mostrado bem sucedido. Entretanto, adaptações pontuais podem ser necessárias por questões culturais. A equipe de marketing no Brasil é responsável por formular e coordenar as estratégias e ações de marketing, mas contando com a participação de parceiros de cada mercado local, que são encarregados de executar as ações necessárias: "Pensamos global, mas delineamos a estratégia no Brasil, com os parceiros, e delegamos para execução local. Os parceiros participam, trazem informações de seus mercados e oportunidades potenciais (...) A empresa aborda os negócios internacionais mediante a cultura local. Em cada mercado, uma solução. Mas tudo formulado aqui, a marca é do Brasil".

No que se refere à adaptação ou padronização dos produtos da rede de franquias, o entrevistado informou que adaptações em produtos são comuns nas operações da Empresa C: "(...) A empresa C é uma marca *jeanswear*, nossa modelagem foi desenvolvida no modelo do corpo feminino brasileiro. Mas tivemos de desenhar e desenvolver adaptações para as norte-americanas e europeias. Cada modelo com suas peculiaridades".

Tanto as atividades de comunicação quanto de precificação são adaptadas a cada mercado. A empresa C desenvolveu novos materiais de comunicação para que cada mercado tivesse suas questões culturais atendidas. Quanto aos preços, onde encontraram diferentes níveis de competitividade (como na América do Norte) utilizaram inicialmente uma estratégia de precificação de penetração de mercado. Depois que a marca ficou conhecida, o preço pôde ser ajustado. Nas palavras do entrevistado: "Até que o parceiro principal percebesse o valor de nossos produtos, investimos em uma adaptação de preços, uma estratégia de precificação de penetração de mercado".

Quanto à distribuição, a empresa apenas entrega os produtos em uma central no país-destino e um parceiro local administra toda a logística para que os produtos cheguem a seu destino final: "São canais de distribuição diferentes. Nós apenas entregamos as peças e os parceiros locais administram toda a logística. O único canal que é o mesmo é a internet, o website. Exceto o website, é tudo diferente, pois nós não nos encarregamos desta atividade. Aqui no Brasil nós nos encarregamos, tomamos mais atenção com isso".

5. Conclusões

Este estudo objetivou investigar os antecedentes do processo de internacionalização das franquias brasileiras e entender como aspectos de marketing internacional podem auxiliar nesse processo. Esta seção apresenta os resultados das entrevistas junto às três redes de franquias brasileiras internacionalizadas, assim como as conclusões do estudo.

Dentre os antecedentes previstos no modelo de Deng (2012), os que foram mencionados como mais importantes para o processo de internacionalização das franquias pesquisadas pertencem ao nível da empresa. Apenas no caso da Empresa A foram citados também fatores da dimensão da indústria. Já as dimensões institucional e das especificidades da transação não foram mencionadas como determinantes para a internacionalização dessas empresas. A relevância dos antecedentes pertencentes ao nível da empresa também foi predominante na explicação da internacionalização das redes de franquias chinesas, segundo Deng (2012).

No entanto, cada caso revelou antecedentes críticos específicos a sua experiência, muitos já referidos na literatura. No caso da Empresa A, recursos e capacitações, competição na indústria (Eroglu, 1992), intensidade das exportações (Cavusgil et al., 2008) e relacionamentos pessoais dos executivos em mercados estrangeiros (Deng, 2012). No caso da Empresa B, conhecimento sobre o mercado internacional (Ghauri & Cateora, 2010) e o objetivo de incrementar vendas e lucros (Craig & Douglas, 2001; Porter, 1986). Para a Empresa C, os antecedentes críticos identificados foram o tamanho da empresa (Deng, 2012) e o fortalecimento da imagem da marca (Keegan, 2005; Merrilees & Frazer, 2013). A variedade de fatores apontados reforça a ideia de que o processo de internacionalização das redes de franchising seja um fenômeno caracterizado por muitas singularidades, dificultando a formulação de uma única concepção, como já apontou Merrilees (2014).

Percebe-se a predominância de antecedentes críticos relacionados às motivações econômicas (Wiedersheim-Paul et al., 1978; Hutchinson et al., 2007), em detrimento de motivações comportamentais como o relacionamento pessoal dos executivos em mercados estrangeiros, conhecimento do mercado internacional, fortalecimento da imagem da empresa (Eroglu, 1992; Welch, 1990). O modelo proposto por Deng (2012) para a economia chinesa não se mostrou totalmente adequado à realidade das franquias brasileiras, sugerindo a necessidade de pesquisas mais aprofundadas sobre os antecedentes do processo de internacionalização para uma possível extensão do modelo que retrate as empresas do mercado brasileiro.

Sob o ponto de vista do marketing internacional, os casos evidenciam o papel das equipes de marketing na construção da imagem da marca nos países estrangeiros e no suporte para a aquisição de conhecimentos sobre os mercados, consumidores e culturas desses locais. Tais achados estão em consonância com a literatura sobre o tema (por ex., Pitt et al., 2003; Ghauri & Cateora, 2010). Outro ponto de convergência entre os três casos foi a definição da estratégia de marketing de forma centralizada no Brasil, mas com ajustes realizados para os diferentes mercados, muitas vezes com participação dos franqueados locais. Tais práticas evidenciam a necessidade de padronização e controle das estratégias e ações de marketing para manter uma imagem consistente da marca nos mercados externos (Keegan, 2005), mas sem perder de vista as características e necessidades locais, como preconizam autores como Douglas e Craig (2011) e Oliveira e Crescitelli (2008).

Em termos de adaptação ou padronização de produtos, as estratégias mostraram-se diferentes. A Empresa A aprendeu com a operação internacional, adaptou os produtos e, inclusive,

introduziu melhorias nos produtos originalmente vendidos no Brasil. A Empresa B vende os mesmos produtos no Brasil e no exterior. No caso C, a rede de franquia vende produtos adaptados, mas sem realizar incrementos ou melhorias nos produtos originais.

O Quadro 1 resume os aspectos do marketing internacional levantados pelo estudo de campo, demonstrando que, em geral, os casos pesquisados evidenciam a necessidade de as franquias internacionalizadas contrabalançarem padronização e adaptação dos componentes do marketing, na prática que Douglas e Craig (2011) chamaram de estratégia de marketing semiglobal. Além disso, os casos mostram com propriedade que as franquias brasileiras necessitam seguir as recomendações de Rocha et al. (2016), desenvolvendo uma identidade de marca global, adaptando o composto de marketing e investindo no conhecimento dos mercados estrangeiros.

Quadro 1 – Análise comparativa dos aspectos de marketing

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Papel do marketing na internacionalização	Construir a marca em cada mercado-destino tornando-a reconhecida	Fornecer suporte para adequação da comunicação para a nova operação	Aquisição de conhecimento sobre mercado, consumidor, moda e cultura
	Adaptar a comunicação para o mercado-destino mantendo a essência da marca	Entender o consumidor e o mercado	
Posicionamento na internacionalização	Mesmo posicionamento, mas com estratégia de preço mais competitiva	Mesmo posicionamento, mas com adaptações necessárias	Posicionamento semelhante
Estratégia de marketing na internacionalização da rede de franquias	Desenvolvida no Brasil com a participação dos franqueados nos mercados-destino	Desenvolvida no Brasil com adaptações pontuais devido a diferenças culturais	Desenvolvida no Brasil com a participação dos franqueados nos mercados-destino
	Produtos adaptados para mercados-destino, inclusive com transferência reversa de conhecimento	Produtos padronizados	Produtos adaptados
Preços	Preços adaptados por causa de desconhecimento da marca	Preços adaptados por conta das diferenças nos mercados-destino	Preços adaptados por causa de desconhecimento da marca
	Estratégia de precificação baseada em penetração de mercado	Estratégia de precificação baseada em política de preços formulada no Brasil	Estratégia de precificação baseada em penetração de mercado
Comunicação	Mesma estratégia de comunicação utilizada no mercado doméstico	Estratégias de comunicação adaptadas	Estratégias de comunicação adaptadas
Promoção de vendas	Adaptações necessárias. A distância e logística requerem planejamento prévio, com significativo tempo de antecedência, para executar promoções	Promoções de vendas são adaptadas à realidade local em alguns casos e padronizadas em outros	Não há promoções planejadas em conjunto
Distribuição	Cada mercado requer uma estratégia diferenciada de distribuição	Distribuição adaptada	Cada mercado requer uma estratégia diferenciada de distribuição
	Distribuição local depende do parceiro local (franqueado)		Distribuição local depende do parceiro local (franqueado)
Coordenação das ações de marketing	Coordenação feita no Brasil com participação de franqueados na formulação das estratégias	Coordenação feita no Brasil com participação de franqueados na formulação das estratégias	Coordenação feita no Brasil com participação de franqueados na formulação das estratégias
	Poucas ações de marketing são realizadas para mercados internacionais		

Fonte: Autores

Este estudo também permitiu a elaboração de algumas recomendações gerenciais para as franquias brasileiras que buscam aventurar-se na internacionalização. Primeiramente, selecionar parceiros altamente comprometidos com a construção da marca no longo-prazo. Em segundo lugar, investir na capacitação e suporte aos franqueados no mercado externo. A terceira recomendação é analisar o mercado estrangeiro e a demanda para conferir a viabilidade dos negócios internacionais, bem como a aceitação do produto e a necessidade de adaptações. Em seguida, treinar as equipes que estarão diretamente envolvidas com as atividades burocráticas relacionadas ao processo de negociação internacional. Finalmente, montar uma estrutura de marketing adequada para conduzir e monitorar os negócios internacionais.

Este estudo não está isento de limitações, sendo a mais importante delas o emprego da metodologia de estudo de casos, que não permite generalizações dos achados. Como em todo estudo de cunho qualitativo, a subjetividade dos respondentes pode também constituir um aspecto limitante. Para trazer à luz mais dados sobre os esforços de internacionalização de franquias de economias emergentes, sugere-se a realização de mais estudos de caso e de investigações de escopo quantitativo que possam confirmar ou não os resultados do presente artigo.

Referências

ABF -Associação Brasileira de Franquias (2016). A evolução do setor 2003-2013. Disponível <http://www.portaldofranchising.com.br/numerosdofranchising/evolucaodosetordefranchising

Akaka, M. A., Vargo, S. L.& Lusch, R. F. (2013)The complexity of context: a service ecosystems approach for international marketing. *Journal of International Marketing*, v. 21, n. 4, 1-20.

Baena, V., & Cervino, J. (2012). International franchise expansion of service chains: insights from the Spanish market. *The Service Industries Journal*, 32(7), 1121-1136.

Bardin, L. (2007) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bilkey, W. E & Tesar, G. (1977) The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing

Borini, F., Rocha, T. V. & Spers, E. (2012) Desafios para a internacionalização das franquias brasileiras: um survey com franquias internacionalizadas. In: Melo, P.L.R, Andreassi, T. *Franquias Brasileiras*. São Paulo: Cengage, 71-87.

Brickley, J.A & Dark , F.H. (1987) The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising. *Journal of Financial Economics*, Vol. 18, June, 401-20.

Carneiro, J. M. T. & Dib, L. A. (2007) Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Internext* – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, v. 2, n. 1, p. 26, jan./jun.

Cavusgil, S. T, Knight, G., Reisemberger, J. (2008) *International Business*: strategy, management, and new realities. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Craig, C.S. & Douglas, S.P. (2001). Conduction International Marketing Research in the twenty-first century. *International Marketing Review*. v.18, n.1, 80-90.

Creswell, J. W. (2010) *Projeto de pesquisa*: método qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed.

Deng, P. (2012) The internationalization of Chinese Firms: A Critical Review and Future Research. *International Journal of Management Reviews*, v.14, 408-427.

Douglas, S. P. &Craig C. S. (2011).Convergence and Divergence: Developing a Semiglobal Marketing Strategy. *Journal of International Marketing*, v. 19, n. 1.

Elango, B. (2007). Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented?. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 179-193.

Eroglu, S. (1992). The internationalization process of franchise systems: a conceptual model. *International Marketing Review*, 9(5).

Forte, R., & Carvalho, J. (2013). Internationalisation through franchising: the Parfois case study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(5), 380-395.

Garrido, I. L. (2007) A relação entre orientação para mercado externo, performance internacional e estratégias de internacionalização, *Anais do 31º ENANPAD*, Rio de Janeiro.

Ghauri, P., & Cateora, P. P. (2010). *International marketing*.

Hackett, D.W. (1976) The Internationalization of US Franchise Systems: Status and Strategies. *Journal of International Business Studies*, Vol. 7, Spring/Summer, 65-75.

Hutchinson, K., Alexander, N., Quinn, B. & Doherty, A. M. (2007) Internationalization Motives and Facilitating Factors: Qualitative Evidence from Smaller Specialist Retailers. *Journal of International Marketing*, v.15, n. 3, 96-122.

Johanson, J. & Vahlne, J.(1977) The internalization process of the firm: a mode of knowledge and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, v.8,1, 23-32.

Justis, R. & Judd, R. (1989) *Franchising*. South-Western, Cincinnati, OH.
Keegan, W.J. (2005) *Marketing Global*, 7 ed. São Paulo: Prentice Hall.
Khauaja, D. (2012) Processo de internacionalização de redes de franquias, in Silva, V.L.S. & Azevedo, P.F (org.) *Teoria e Prática do Franchising*: Estratégia e organização de redes de franquias, São Paulo: Atlas.
Mariz- Pérez, R., & García- Álvarez, T. (2009). The Internationalization Strategy of Spanish Indigenous Franchised Chains: A Resource- Based View. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 514-530.
Marques, D.S.P., Merlo, E.M. & Lichessi, C.A.M. (2005) Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. *Revista FACEF Pesquisa*, v.8, n.2.
McIntyre, F. S., & Huszagh, S. M. (1995). Internationalization of franchise systems. *Journal of International Marketing*, 39-56.
Merrilees, B. (2014) International Franchising: Evolution of Theory and Practice, *Journal of Marketing Channels*, 21:3, 133-142
Merrilees, B., & Frazer, L. (2013). Internal branding: Franchisor leadership as a critical determinant. *Journal of Business Research*, 66(2), 158-164.
Oliveira, E. C. & Crescitelli, E. (2008) Comunicação da marca global via site: padronizada ou adaptada? In.: *Anais do XI SEMEAD* - Seminários em Administração, São Paulo.
Osland, G. E., Taylor, C. R., & Zou, S. (2001). Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing intelligence & planning*, 19(3), 153-161.
Pitt, L., Napoli, J., & Van Der Merwe, R. (2003). Managing the franchised brand: The franchisees' perspective. *The Journal of Brand Management*, 10(6), 411-420.
Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
Rocha, T.V., Spers, E.E., Borini, F.M., Bretas, V.P., Melo, P.L.R., Khauaja,R., Camargo, A., Ogasavara, M. H. (2016). *Global mindset in Internationalization of Brazilian Franchises.* São Paulo: ESPM.
Rocha, V. T, Borini, F. M., Spers, E. E., Ogasawara, M. H., Khauaja, D., Camargo, A.& Melo,P.R. (2014) *Estágios da internacionalização das franquias brasileiras*. São Paulo: ESPM.
Roh, E. Y., & Yoon, J. H. (2009). Franchisor's ongoing support and franchisee's satisfaction: a case of ice cream franchising in Korea. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 85-99.
Solberg, C. A. (1997). A framework for analysis of strategy development in globalizing markets. *Journal of International Marketing*, 9-30.
Szymanski, D. M., Bharadwaj, S. G., & Varadarajan, P. R. (1993). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an empirical investigation. *The Journal of Marketing*, 1-17.
Trankheim, L. (1979). International franchising: a way to capture foreign markets. *Los Angeles Business and Economics*, 4(4), 26-30.
Vern, T., Sarathy, R., & Russow, L. (2000*). International marketing*.
Vrontis, D. (2003). Integrating adaptation and standardisation in international marketing: the AdaptStand modelling process. *Journal of Marketing Management*, 19(3-4), 283-305.
Welch, L. S. (1990). Internationalisation by Australian franchisors. *Asia Pacific Journal of Management*, 7(2), 101-121.
Wiedersheim-Paul, F., Olson, H.C. & Welch, L.S. (1978) Pre-export Activity: The First Step in Internationalization. *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, Spring/Summer, 47-58.