

Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras

Dalton Siqueira Pitta MARQUES

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – FEA RP USP

Edgard Monforte MERLO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – FEA RP USP

Cesar Augusto Medeiros LUCCHESI

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – FEA RP USP

Resumo

A atuação das empresas fora do seu mercado doméstico é um dos fenômenos mais expressivos da globalização. Este trabalho foi desenvolvido de modo a analisar os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. O Brasil é o terceiro maior mercado de franquias do mundo. Com a consolidação do setor, aumentam os casos de franquias brasileiras se internacionalizando. Apesar da popularidade deste sistema de distribuição e gestão, apenas recentemente a comunidade acadêmica começou a examiná-lo dentro do contexto da internacionalização do varejo. A partir do estudo de caso realizado com a franquia China in Box, pôde-se constatar que influenciam na internacionalização fatores organizacionais e ambientais, dos países de origem e daqueles de destino, bem como percepções sobre riscos e oportunidades do processo. Estudos sobre os motivos da internacionalização de franquias devem abordar essas múltiplas dimensões e considerar que a importância de cada um deles pode variar de acordo com o período histórico.

Palavras-chave: Franchising; Internacionalização de franquias; Motivos da internacionalização.

Résumé

La performance des entreprises hors de leur marché national est un des phénomènes les plus marquants de la globalisation. Ce travail a pour but d'analyser les causes de l'internationalisation des franchises brésiliennes. Le Brésil est le troisième marché de franchises au monde. Avec la consolidation du secteur, le nombre de franchises qui s'internationalisent augmente. Malgré la popularité de ce système de distribution et de gestion, il n'a commencé qu'à être analysé dans le contexte de l'internationalisation de la vente au détail que récemment. A partir de l'étude du cas réalisée sur la franchise China in Box, on remarque que les facteurs organisationnels et environnementaux des pays d'origine et de ceux de destination, ainsi que les perceptions sur les risques et opportunités influent sur le processus. Les études sur les motifs de l'internationalisation doivent toucher toutes ces multiples dimensions et considérer que l'importance de chacune d'elles peut varier selon la période historique.

Mots-clefs : Franchising ; Internationalisation de franchises ; Motifs de l'internationalisation

Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras

1. Introdução

Segundo Daniels e Radebaugh (1997, apud CARVALHO; FERREIRA; ALMEIDA, 2001), no final da década de 90, praticamente todas as empresas, pequenas ou grandes, foram afetadas pelo nível de globalização e integração dos mercados, seja por atuarem em mercados exteriores, por utilizarem suprimentos externos ou por competirem em seus próprios países com empresas internacionais.

Embora ao longo do século passado o Brasil tenha se consolidado como país industrializado e uma das principais economias do mundo, a sua participação na economia global sempre foi pequena. No que se refere ao comércio mundial, o país responde por apenas 1% do montante total (ONAGA, 2003). Com relação à exportação de capital, ou seja, investimento direto no exterior para a abertura de empresas brasileiras, o país tem ainda menos tradição (LOUREIRO, 1995, p. 3). Nos últimos anos, porém, vem se observando uma nova tendência, com empresas nacionais procurando expandir suas atividades para outros mercados.

A incursão de nacionais em mercados do exterior não se restringe a empresas de caráter exclusivamente industrial. Empresas de varejo e serviços também têm realizado investimentos em outros países e desse grupo fazem parte as franquias. Habib's, Casa do Pão de Queijo, O Boticário e China in Box são marcas que já podem ser encontradas fora do país.

Na Grã-Bretanha, as franquias foram responsáveis por aproximadamente um terço de todas as internacionalizações de empresas ocorridas no começo da década de 90 (BURT, 1995). Apesar da popularidade da franquia como uma estratégia de entrada para varejistas internacionais, apenas recentemente a comunidade acadêmica começou a examiná-la dentro do contexto da internacionalização do varejo (QUINN; ALEXANDER, 2002, p. 256). Ainda há lacunas em aspectos chaves, como os motivos por trás da internacionalização, os caminhos escolhidos pelas empresas e os tipos de métodos de entrada utilizados (QUINN; ALEXANDER, 2002, p. 274).

Pesquisas relativas ao tema no Brasil são ainda mais escassas. O presente trabalho se propõe a analisar quais os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. O entendimento acerca dos fatores organizacionais e ambientais, tanto do Brasil como dos países de destino, que estão por trás das decisões de internacionalização das franquias é importante para colaborar com a criação de um arcabouço teórico que possibilite o maior desenvolvimento deste tema.

2. Revisão bibliográfica

2.1. Franquias

De forma geral, considera-se que as franquias tiveram início nos EUA após a guerra civil, quando a empresa de máquinas de costura Singer estabeleceu uma rede de revendedores (MENDELSON, 1994). O sistema de franquias ganhou projeção e se desenvolveu de maneira consistente após a Segunda Guerra Mundial. O governo norte-americano disponibilizou linhas especiais de financiamentos para os militares que retornavam ao país. A franquia tornava-se uma opção para aqueles que tinham algum dinheiro, porém pouca experiência na condução de empresas (DAHAB, 1996, p. 15). Os EUA são, hoje, o maior mercado mundial de franquias. De acordo com Stern et al. (1996, apud LEVY; WEITZ, 2000, p. 66), aproximadamente um terço de todas as vendas de varejo dos EUA são originárias do setor de franquias. As franquias de formato de negócio faturaram, em 2001, US\$ 460 bilhões. Elas somavam mais de 620 mil estabelecimentos, que empregavam perto de 7,8 milhões de pessoas (EDUCATIONAL, 2004).

Em uma franquia, um fabricante, atacadista, ou companhia de serviço (o franqueador) concede a uma pequena companhia ou indivíduo (o franqueado) o direito (que corresponde à franquia em si) de conduzir um negócio de certa maneira e por um período específico (MORGENSTEIN; STRONGIN, 1992, p. 129). Segundo Coughlan et al. (2002), “a franquia é uma estrutura de canal de marketing que tem como objetivo convencer usuários finais de que estão comprando de um produtor verticalmente integrado, quando, na realidade, eles podem estar comprando de uma empresa de propriedade privada”. O sistema de franquias tenta combinar as vantagens do negócio gerenciado pelo proprietário com a eficiência da centralização da tomada de decisões, característica da operação de cadeias de lojas (LEVY; WEITZ, 2000, p. 67). O sistema de franquias faz parte da tendência mundial de uma maior integração dos membros do canal de distribuição, do fabricante ou do patrocinador de serviços ao consumidor, com o intuito de maximizar os resultados globais do sistema, buscando maior competitividade (MAURO, 1999, p. 14).

No Brasil, onde as turbulências da economia são constantes e existem poucos incentivos à abertura de negócios próprios, as franquias se constituem em uma boa alternativa de empreendimento. Na realidade, porém, o sistema de franquias não é imune a problemas. Algumas marcas internacionais de sucesso, como Arbys, Subway e Kentucky Fried Chicken, não tiveram sucesso no mercado brasileiro. Uma disputa judicial também vem sendo travada entre o McDonald's e alguns de seus franqueados que questionam na justiça a prática da rede de sublocar imóveis por um preço superior ao da locação (GUSMÃO, 2003).

As principais vantagens do sistema de franquias para o franqueado são: método de negócio comprovado; treinamentos e manuais disponíveis; nome e imagem conhecidas; obtenção de economia de escala em virtude de compras terceirizadas. As desvantagens referem-se à falta de flexibilidade e restrições impostas pelo franqueador para a condução do negócio (LEVY; WEITZ, 2000, p. 634). Para o franqueador, o sistema de franquias possibilita rápida expansão e conhecimento da marca, porém há altos custos de formatação do negócio e perda de sigilo de informações e know-how (DAHAB et al., 1996, p. 98).

A franquia de varejo e, mais especificamente, a franquia de formato de negócio, objeto de estudo deste trabalho, envolvem, tipicamente, produtos e serviços. Na verdade, porém, esta é apenas uma das formas de franquia. Segundo Kotler (1998, p. 384), existem três tipos de organizações possíveis: franquia varejista patrocinada pelo fabricante; franquia atacadista patrocinada pelo fabricante; e franquia varejista patrocinada por uma empresa de serviços.

Na concepção de Foster (1995, p. 38), uma moderna franquia de formato de negócio tem quatro componentes básicos: uma identidade; um sistema operacional ou um formato de negócio, consistindo de especificações, padrões de qualidade e produtos ou sistemas operacionais definidos; um sistema de apoio, geralmente composto de treinamento e assistência contínua; um relacionamento financeiro constante, geralmente uma taxa inicial única e royalties permanentes baseados num determinado percentual do faturamento bruto.

No Brasil, o sistema de franquias de varejo e serviço teve início com o estabelecimento da rede Yázigi, em 1963 (ALEXANDER; SILVA, 2002, p. 309). O plano cruzado, em 1986, alavancou os negócios de franquia. Outro período de grande crescimento do sistema no Brasil ocorreu no início da década de 90, com a estabilização e, principalmente, com a abertura da economia brasileira. Até então, poucas franquias estrangeiras atuavam no país e, a partir desse momento, o Brasil passou a fazer parte do planejamento e da expansão efetiva de diversas redes internacionais (CARVALHO; FERREIRA; ALMEIDA, 2001). No primeiro surto de expansão, o número de unidades passou de 3.200 em 1985, para 8.000 lojas em 1990. Posteriormente ocorreu um segundo ciclo, entre 1990 e 1995, no qual foi alcançada a marca de 23.000 unidades. Em 1996 e 1997 ocorreu um período de estagnação, com uma seleção natural do mercado, na qual empresas sem muita estrutura acabaram fechando (PARENTE, 2000, p. 27).

Segmentos	Faturamento (R\$ milhões)				Redes				Unidades			
	2001	2002	2003	Var.%	2001	2002	2003	Var.%	2001	2002	2003	Var.%
Acessórios pessoais e calçados	411	548	538	31%	16	23	24	50%	596	762	864	45%
Alimentação	3.333	3.634	3.858	16%	113	127	128	13%	3.989	4.665	5.006	25%
Educação e treinamento	2.975	3.377	3.461	16%	79	84	90	14%	7.729	8.828	9.984	29%
Esporte, saúde e beleza	3.258	3.781	4.867	49%	84	106	109	30%	8.340	9.311	9.089	9%
Fotos, gráficas e sinalização	1.262	1.296	1.287	2%	8	9	8	0%	1.907	1.916	1.917	1%
Hotelaria e turismo	296	301	357	21%	9	9	8	-11%	312	184	171	-45%
Informática	247	277	290	17%	18	22	27	50%	901	877	1.006	12%
Limpeza e conservação	399	447	452	13%	24	22	21	-13%	1.367	1.435	1.343	-2%
Móveis, decoração e presentes	1.116	1.187	1.418	27%	41	41	43	5%	1.169	1.338	1.947	67%
Negócios, serviços e outros varejos	9.259	10.466	9.953	7%	92	81	96	4%	18.804	20.716	19.429	3%
Veículos	782	839	853	9%	32	33	32	0%	3.152	3.163	3.601	14%
Vestuário	1.663	1.847	1.710	3%	84	93	92	10%	2.734	2.805	2.207	-19%
Total	25.001	28.000	29.044	16%	600	650	678	13%	51.000	56.000	56.564	11%

Tabela 2.1 – O Sistema de franquias no Brasil

Fonte: Guias ABF e Instituto Franchising (In: ASSOCIAÇÃO, 2004)

A tabela 2.1 dá uma dimensão do atual desenvolvimento da franquia no país. Entre 2001 e 2003, o faturamento cresceu 16%, o número de redes aumentou 13% e as unidades franqueadas cresceram 11%. O crescimento no país é acompanhado, também, de um número cada vez maior de franquias brasileiras se internacionalizando. O país apresenta, ainda, uma particularidade em relação aos demais mercados do mundo: apenas 12%, aproximadamente, das empresas de franquia que operam no país são estrangeiras (MAURO, 1999). Segundo projeções da ABF (ASSOCIAÇÃO, 2004), as franquias de formato de negócio devem movimentar, em 2004, aproximadamente R\$ 30 bilhões e empregar quinhentas mil pessoas.

2.2. A internacionalização do varejo e os motivos envolvidos

Há duas macro-estratégias de internacionalização de empresas: sem investimento direto no exterior e com investimento direto. Na primeira, a empresa pode simplesmente exportar ou ainda estabelecer contratos de gestão, acordos de licença ou franquias. Na segunda, a empresa pode estabelecer joint-ventures, subsidiárias comerciais, de produção ou mistas, e ainda realizar outros projetos especiais (LOUREIRO, 1995). Com o crescimento dos custos de P&D nos setores mais dinâmicos e a simultânea redução do ciclo de vida dos produtos, a partilha dos gastos e riscos tecnológicos, comerciais e financeiros através das formas associativas de investimento, como joint-ventures e acordos de licenciamento, tornaram-se um ingrediente importante das estratégias das firmas transnacionais (OMAN, 1989, apud COUTINHO; FERRAZ, 1994, p. 72).

Apesar da existência de grandes oportunidades para os varejistas em mercados além de suas fronteiras de origem, essa expansão não é sem riscos. Becerra e Delema (2004) afirmam que os fracassos na internacionalização do varejo ocorrem em virtude de fatores ambientais dos mercados estrangeiros ou devido à estrutura organizacional da própria empresa: em geral, as empresas erram nas previsões sobre o mercado, realizam más avaliações do seu nível de competição e falham na implementação e condução do negócio.

Hollander (1970, apud QUINN, 1999), com a publicação de um trabalho sobre a internacionalização do varejo pode ser considerado um pioneiro no estudo dos motivos envolvidos no processo. Ele identificou cinco razões por que os varejistas se internacionalizam. A primeira refere-se às condições de estabilidade política no sistema internacional. A segunda está relacionada à importância dos fatores não-comerciais (sociais,

éticos, culturais etc.). A terceira refere-se à importância dos fatores comerciais, que são tão variados quanto os demais. Entre eles cabe destacar que o comércio com o país de destino leva os varejistas a desenvolverem outras operações internacionais e que operações em mercados não-domésticos são maneiras pelas quais conhecimento de mercado pode ser adquirido. A quarta razão corresponde à relevância de regras governamentais e tributos para o processo de internacionalização, tanto no país de origem quanto no país de destino. Por fim, Hollander observou que a similaridade de níveis de desenvolvimento econômico e o alto potencial de consumo são fatores de atratividade para os varejistas que se internacionalizam.

Na década de 80, foi desenvolvida uma abordagem de análise para o tema que descreve as condições do mercado internacional e procura explicar os motivos da internacionalização pelos fatores que repelem as empresas de seus mercados de origem e pelos que atraem as empresas para mercados internacionais (ALEXANDER, 1995, p. 83). Os fatores de repulsão envolvem: ambiente político instável; pequeno mercado doméstico; ambiente competitivo hostil; altos custos operacionais; entre outros. Alguns dos fatores de atração são: oportunidades de nicho de mercado; ambientes econômico e político favoráveis; estrutura de varejo pouco desenvolvida.

Segundo Alexander e Myers (2000), no início foi dada uma ênfase muito grande aos fatores de repulsão e esses fatores foram a base para a escola de pensamento reativa, que teve como principais expoentes Treadgold e Kacker (1988; 1985, apud ALEXANDER; MYERS, 2000). No início dos anos 90, pesquisas baseadas em evidências foram interpretadas de maneira mais positiva. Alexander e Williams (1990; 1992, apud ALEXANDER; MYERS, 2000) foram alguns dos que contribuíram para o surgimento da escola de pensamento proativa.

Segundo a escola de pensamento reativa, os varejistas irão buscar satisfazer a demanda em seus mercados natais antes de se aventurarem em territórios pouco familiares. A internacionalização reativa é resultado de oportunidades limitadas no mercado doméstico. Já os defensores da escola de pensamento proativa, afirmam que a internacionalização não precisa ocorrer após a saturação do mercado interno. A internacionalização proativa é resultado da orientação para o crescimento das empresas e da percepção de oportunidades e atrativos em outros países (ALEXANDER, 1995). Segundo McGoldrick e Fryer (1993, apud QUINN, 1999), as motivações se tornam mais proativas naturalmente, à medida que cresce a experiência da companhia.

Sempre há um risco de uma simplificação excessiva do processo de internacionalização. Williams (1992), por considerar insatisfatórias as dicotomias “push and pull” e “reativa e proativa” desenvolveu uma abordagem com quatro dimensões motivacionais para a internacionalização: proativa e orientada para o crescimento; oportunidades de crescimento doméstico limitadas; oferta varejista internacional inovadora ou com forte apelo; e motivos passivos.

No final da década de 90, surgiram outras abordagens para o tema, em geral complementando o que já havia sido desenvolvido. Vida e Fairhurst (1998, apud ALEXANDER; MYERS, 2000) propuseram um modelo que sugere que as características da empresa e o estilo de administração são as duas forças internas por trás do processo de internacionalização do varejo e que essas forças são influenciadas pelo ambiente externo. Alexander e Myers (2000) também defenderam a necessidade de se considerar o ciclo de vida do produto para entender o contexto da internacionalização.

Quinn (1999, p. 112) afirma que nenhum grupo de motivações deveria ser considerado dominante em um período. A internacionalização tem sido estimulada por uma variedade de motivos, alguns dos quais mais ou menos relevantes em diferentes períodos.

2.3. A internacionalização de franquias e os motivos envolvidos

A internacionalização de franquias norte-americanas é significativa desde a década de 80. Em 1990, já havia mais de 70 mil unidades franqueadas dessas empresas em operação em outros países (DAHAB, 1996). Segundo estimativas da International Franchise Association (IFA), entre 1985 e 1995, 40% das franquias estabelecidas por franqueadores norte-americanos eram unidades internacionais. Dentre as estratégias de internacionalização, a máster franquias foi o método mais eficiente e utilizado. Os principais destinos, antes concentrados em Canadá, Japão, Austrália e União Européia, passaram a ser também, a partir da década de 90, países asiáticos e latino-americanos (DAHAB, 1996, p. 120).

Na Europa, a internacionalização de franquias se beneficiou da integração econômica e da homogeneização da regulamentação de propriedade industrial, com a posterior consolidação da União Européia. A França é o país com maior número de unidades franqueadas no exterior, seguida pela Inglaterra. Os principais destinos são os próprios países europeus e os Estados Unidos (DAHAB, 1996, p. 124).

Os custos e riscos de desenvolver e administrar operações internacionais podem ser enormes e a franquias representa uma maneira de minimizar esses problemas. Os atrativos do sistema de franquias são similares àqueles aplicados ao mercado doméstico. Manaresi e Uncles (1995), porém, citam que continuam a existir riscos. O ônus deve ficar por conta do franqueador que, a partir de um esquema piloto, deve testar o conceito da franquias no novo país antes de entrar no mercado em grande escala.

Se as características econômicas e sócio-culturais de um país exigem que haja uma mudança substancial na franquias para que ela possa ser aceita em seu novo mercado, os benefícios dessa estratégia de internacionalização podem ser reduzidos pela complexidade do mercado alvo (MANARESI; UNCLES, 1995, p. 152). As mudanças mais freqüentes que precisam ser feitas são aquelas relativas ao formato do negócio, em virtude de diferenças na legislação ou diferenças no gosto do consumidor. As menos freqüentes, mas não menos importantes, são possíveis diferenças no estilo de administração ou nos métodos de trabalho.

No que se refere às formas de internacionalização de franquias, Mendelsohn (1994, p. 252) apresenta as seguintes alternativas: unidades próprias do franqueador; venda direta de franquias unitárias; implantação de uma franqueadora filial ou de uma subsidiária; acordo de máster franquias; e estabelecimento de uma joint venture.

Uma importante contribuição conceitual sobre a internacionalização de franquias foi feita por MacIntyre e Huszagh (1995, apud QUINN; ALEXANDER, 2002, p. 268). Em seu modelo, consideram que a internacionalização de franquias segue um padrão de expansão no qual as empresas adquirem uma base doméstica antes de arriscar passos em mercados internacionais próximos, seguida, posteriormente, por uma exploração mais sistemática das oportunidades internacionais, finalizada com a consideração das oportunidades globais e um comprometimento de longo prazo. A natureza fundamentalmente expansionista da franquias já é uma predisposição à internacionalização de suas operações. Quinn e Alexander (2002, p. 270) afirmam, também, que a expansão de franquias tem início primeiramente em mercados geograficamente e culturalmente próximos ao mercado doméstico.

De acordo com Konisberg (1997, apud CARVALHO; FERREIRA; ALMEIDA, 2001, p. 203), os motivos da internacionalização de franquias são: viabilidade do mercado externo; saturação do mercado local; proximidade geográfica; iniciativa de um interessado externo; razões particulares do franqueador; possibilidade da entrada imediata de caixa; e prevenção contra a concorrência. O autor considera válidos os três primeiros, pois se existirem apenas os demais, o processo de internacionalização poderá fracassar.

As razões mais importantes para a expansão internacional de franquias, segundo Mauro (1999, p. 181), são a busca de novos mercados, o aumento da competitividade e do reconhecimento da marca, a prevenção contra a entrada de concorrentes no mercado

doméstico, o aumento das vendas e lucros, além de objetivos pessoais dos proprietários. A pressão de investidores internacionais, interessados em introduzir franquias em seus países, também exerce influência sobre a decisão de internacionalização (MENDELSON, 1994, p. 248).

Ackerman et al. (1994, apud CARVALHO; FERREIRA; ALMEIDA, 2001, p. 204) afirmam que o desejo de expansão e de aumento dos lucros são os motivos que mais levam as redes de franquias ao processo de internacionalização. Além do mais, constataram em seu estudo que as atitudes de diretores e proprietários das redes de franquias têm um peso maior na decisão de expansão internacional do que as características da empresa.

Preble (1992), ao estudar a expansão das franquias de fast-food dos Estados Unidos, identificou a competição intensa e os baixos índices de crescimento do mercado local como fatores que impulsionaram a busca por mercados estrangeiros.

De acordo com Eroglu (1992, apud CARVALHO; FERREIRA; ALMEIDA, 2001, p. 204), a intenção de internacionalização dos franqueadores é resultado das percepções sobre seus riscos e benefícios. A percepção dos riscos estaria ligada a fatores organizacionais, como o tamanho da empresa, a experiência no negócio, a tolerância ao risco e sua orientação internacional. A percepção dos benefícios relacionar-se-ia a fatores ambientais, entre eles pressões competitivas do mercado doméstico, influência dos agentes externos e percepção de um ambiente externo favorável.

Segundo Quinn e Alexander (2002, p. 274), embora pesquisas já tenham sido realizadas abordando o tema da internacionalização de franquias (algumas das quais até já citadas aqui), ainda existem lacunas. Os mesmos autores realizaram um estudo no qual avaliaram aspectos conceituais da literatura da internacionalização do varejo relacionando-os à literatura de franquias. Quinn e Doherty (1999), que discutiram como a teoria de agência pode explicar alguns elementos-chave no processo de internacionalização de firmas de varejo, também estudaram a questão do poder e do controle na internacionalização de franquias (Quinn e Doherty, 2000). Silva et al. (2002) analisaram os efeitos do processo de internacionalização no controle gerencial da rede de fast-food Bob's. Carvalho (2000) estudou os padrões nos processos de internacionalização de redes de franquias de alimentação, identificando por que, para onde e como elas se internacionalizam. Porém, o autor focou seu trabalho nas empresas estrangeiras que se instalaram no país e não em empresas brasileiras que se internacionalizaram.

3. Metodologia

Este trabalho utiliza o método indutivo. O método indutivo é caracterizado pelo desenvolvimento de teorias a partir de estudos empíricos, influenciados por alguns conhecimentos teóricos anteriores (FLICK, 2004). Segundo Richardson (1999, p. 36), o método indutivo parte de premissas dos fatos observados para chegar a uma conclusão que contém informações sobre fatos ou situações não observadas. Após a apresentação do contexto no qual o tema se insere, foram analisadas as razões que levaram a franquia China in Box a buscar mercados internacionais.

A pesquisa realizada é do tipo exploratória que, segundo Gil (1991), visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. A pesquisa exploratória assume, aqui, a forma de um estudo de caso, sendo a empresa escolhida pelo critério de conveniência. Vale lembrar que este é um fenômeno recente e, embora crescente e de grande relevância acadêmica, ainda de pequenas proporções, pois são poucas as empresas nacionais de franquia de varejo que já atuam em mercados exteriores. Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, este trabalho utiliza pesquisa qualitativa.

O estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão

claramente definidos (YIN, 2001, p. 19). Segundo Yin (2001, p. 33), a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que há muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. Conforme apresentado por Quinn (1999, 113), estudos de caso, com o uso de técnicas qualitativas, proporcionam, a uma pesquisa sobre as forças por trás da internacionalização do varejo, a obtenção de *insights*, impossíveis de serem obtidos em levantamentos quantitativos. Além do mais, é preciso compreender além das palavras, pois até mesmo a percepção do franqueador quanto aos motivos que o levaram a tomar essa decisão variam conforme o tempo de operação em mercados internacionais (QUINN, 1999).

Além da pesquisa bibliográfica já exposta aqui e que serve como base para o trabalho, o estudo de caso utiliza, como procedimento técnico, pesquisa documental, em notícias veiculadas em revistas e sites da internet, e levantamento, por meio de entrevista em profundidade com profissional da empresa escolhida. As entrevistas em profundidade constituem-se em “entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico” (MALHOTRA, 2001, p. 163).

4. Estudo de caso

Para o desenvolvimento deste estudo, foi escolhida a China in Box, uma empresa brasileira de franquia de varejo no ramo de fast-food que se internacionalizou, de maneira efetiva, com a abertura de unidades no México em 2002. As informações para o estudo de caso foram obtidas durante entrevista com a diretora de operações da organização, que trabalha há dez anos na companhia. Durante o processo de seleção dos entrevistados para a pesquisa, foi procurada a diretora de marketing da empresa que informou que a pessoa mais recomendada, pela posse de informações sobre o processo de internacionalização, seria a diretora de operações. Ela foi designada para liderar o processo de internacionalização, tendo passado vários meses no México, desenvolvendo o projeto em conjunto com profissionais de marketing da empresa. Neste tópico são transcritas as informações obtidas com a entrevista.

A China in Box foi fundada em outubro de 1992. A empresa atua no ramo de fast-food delivery de comida chinesa, sendo de capital totalmente brasileiro. A China in Box está presente em vinte e três dos vinte e sete estados do país. Somadas às atuais cinco lojas do México, a empresa totaliza cento e dezoito unidades. Em virtude da atual distribuição, são poucos os locais no Brasil que apresentam viabilidade para a abertura de novos negócios sem provocar conflitos entre os franqueados. Grandes expansões no mercado nacional dependeriam do crescimento da demanda potencial. O público-alvo da China in Box é composto por classe média e classe alta. O baixo crescimento da economia nacional nos últimos anos ocasionou altos índices de desemprego e queda no poder de compra do brasileiro, o que limitou o aumento do consumo e o surgimento de novos consumidores, contribuindo para restringir as possibilidades de expansão nacional.

Os resultados do mercado de fast-food no Brasil tiveram uma redução no seu crescimento ao longo dos últimos anos. A China in Box, porém, mesmo com uma pequena queda no faturamento, conseguiu manter a rentabilidade de suas franquias à custa de administrações operacionais e financeiras mais austeras. Em termos de aspectos político-econômicos, também influenciam nos negócios a alta carga tributária do país.

A concorrência no setor de fast-food no Brasil é acirrada, em especial nos grandes centros urbanos, com destaque para São Paulo. Observa-se, recentemente, um briga por preços, com várias cadeias realizando promoções a fim de atrair novos clientes e manter a demanda diante da queda na renda dos consumidores. Entretanto, a China in Box, embora tenha reduzido a margem de alguns produtos, não entra nesta disputa por preços por dois

motivos: o posicionamento da empresa, como líder de mercado com produtos de alto valor percebido; e o elevado custo da qualidade dos mesmos. Vale citar que não há registros da entrada de empresas internacionais de comida chinesa no Brasil. Os concorrentes diretos são todos nacionais. Também não há registros de franquias brasileiras de comida típica chinesa se internacionalizando, embora a internacionalização de franquias brasileiras em geral seja crescente.

O México, especificamente, registra o surgimento de vários estabelecimentos de comida chinesa, porém com propostas diferentes da China in Box. Em geral são restaurantes com baixo controle de qualidade e padronização. Em termos de comida chinesa delivery, a China in Box é pioneira. Observou-se que há uma lacuna no mercado mexicano para o tipo de produto da empresa. A entrega de pizzas a domicílio é forte no país, com uma grande presença da franquia Domino's Pizza, o que não ocorre no mercado de comida chinesa.

Por ser uma empresa consolidada no Brasil, a China in Box recebe propostas vindas de outros países, como Chile, Espanha e Portugal, de pessoas interessadas em abrir franquias ou máster franquias da empresa. Esta procura teve um papel importante para a decisão de internacionalização da empresa. A empresa foi contatada por um empresário do México, que já tinha relacionamento com um funcionário da China in Box. Deste modo, ele foi designado como máster franqueado da marca no México, responsável por todo o território do país, sendo também proprietário das primeiras unidades abertas em cada cidade.

A primeira unidade da China in Box no México foi inaugurada em dezembro de 2002, na cidade de Guadalajara. O processo de internacionalização teve início aproximadamente um ano antes, com a fase de planejamento. A maturidade da empresa foi um fator preponderante para que a internacionalização da franquia fosse efetivamente realizada. Não houve resistências de diretores ou funcionários, pois a possibilidade de expansão da marca representa um estímulo, com o surgimento de oportunidades de crescimento na organização.

Para o ingresso da China in Box no México foram realizados estudos de mercado e de viabilidade econômica. A economia do país é estável, cresceu nos últimos anos e o mercado consumidor interno tem grande potencial. Não foram identificados fatores políticos ou sociais que pudessem apresentar restrições ao sucesso da empreitada. Por outro lado, constatou-se que o México possui leis mais brandas no que se refere às legislações sanitárias. Posto isso, houve dificuldades em treinar os funcionários para que atuassem segundo os processos e padrões da China in Box, sendo que no início a rotatividade dos empregados era grande. Para solucionar este problema, foi designada uma equipe brasileira para atuar junto ao máster franqueado durante três meses. Após esse período, foi designado um novo funcionário para acompanhar diretamente o desempenho da marca no México durante oito meses.

O mercado mexicano apresenta um outro atrativo além do seu potencial de consumo: a proximidade com os Estados Unidos. O sucesso da empresa no México, em especial em cidades do norte do país, como Monterrey, que possui hábitos próximos aos hábitos de cidadãos dos Estados Unidos, representaria um trampolim para o ingresso no mercado norte-americano. Já há, inclusive, planos para no futuro a China in Box abrir uma loja em Miami.

Os investimentos, bem como os custos para a operacionalização do negócio, são maiores no México do que no Brasil. Entretanto, os valores elevados de matéria-prima e mão-de-obra são recompensados pelo maior poder de compra do mexicano, quando comparado ao brasileiro, e, deste modo, repassados aos preços dos produtos.

Guadalajara foi a cidade escolhida para a entrada da empresa no país por ser considerada uma cidade-teste. O fato de ela ser uma grande cidade, porém mais tradicional, faz com que se torne a porta de entrada de muitas empresas internacionais que iniciam negócios no país. Se um produto tiver sucesso em Guadalajara, são grandes as chances de ele dar certo em todo o país. Até a conclusão deste trabalho, a China in Box possuía três franquias em Guadalajara e duas na Cidade do México.

A abertura de franquias China in Box no México exigiu algumas adaptações. Desde o início do processo de internacionalização houve uma preocupação em não implantar fora do país unidades clones das unidades brasileiras. Erros do passado também foram analisados. A fim de verificar a receptividade do povo mexicano aos pratos da empresa, bem como ao formato do negócio, foram realizados painéis de degustação. Algumas alterações no cardápio, nas operações e nos horários de funcionamento das lojas se fizeram necessárias.

Em termos legais, não houve problemas para a entrada da empresa no México. Entretanto, a abertura de uma loja no país exige a obtenção de inúmeros alvarás, o que demanda um longo tempo. No que se refere a fornecedores, maquinários e matérias-primas são adquiridos localmente, junto a empresas mexicanas.

Entre as alterações nos produtos realizadas para a entrada no México, uma delas foi estendida ao Brasil. A exemplo do que é praticado por restaurantes do México e dos Estados Unidos, a China in Box passou a entregar o Yakissoba com os ingredientes já misturados. Antes eles eram acondicionados separadamente nos boxes.

O desempenho da China in Box no México vem correspondendo ao retorno esperado pela empresa. A empresa deseja se consolidar em mercados internacionais, a fim de fortalecer sua marca. Há planos para que sejam abertas em torno de vinte lojas no México dentro dos próximos dois anos. Paralelamente à expansão no México, vêm sendo estabelecidos contatos para o ingresso da China in Box em Portugal e, conforme já citado, nos Estados Unidos.

4.1. Considerações sobre o caso

Apesar do projeto de internacionalização da marca somente agora ser conduzido com mais força, a empresa já possui uma experiência mal sucedida em mercados estrangeiros. Em 1998, um franqueado de São Paulo foi selecionado para abrir uma grande loja em Buenos Aires, porém as crises econômicas por que passaram o país, bem como a superestimação do mercado local, fizeram com que a loja fosse fechada três anos depois, com um prejuízo de US\$ 300 mil. No segundo semestre de 2001, a empresa também planejava a instalação da primeira loja em Miami, mas adiou os planos em virtude dos ataques terroristas de 11 de setembro (OSMAN, 2004).

A análise do caso permitiu constatar que os motivos por trás da internacionalização da China in Box estão ligados a fatores internos e externos à empresa. Ao mesmo tempo, há fatores relacionados ao ambiente nacional e ao ambiente internacional. A busca de novos mercados, o aumento da competitividade e do reconhecimento da marca, além de objetivos pessoais dos proprietários são também fatores que corroboram Mauro (1999, p. 181).

A expansão internacional da empresa foi precedida por sua consolidação no mercado brasileiro. Corroborando o modelo descrito por MacIntyre e Huszagh (1995, apud QUINN; ALEXANDER, 2002, p. 268), a internacionalização da China in Box seguiu um padrão de expansão no qual as empresas adquirem uma base doméstica antes de investirem em outros mercados. Segundo os mesmos autores, a natureza fundamentalmente expansionista da franquia já é uma predisposição à internacionalização de suas operações.

Vale citar, porém, que nem todas as franquias já consolidadas em território nacional optam pela internacionalização. A China in Box pode ser considerada inovadora e, ao mesmo tempo, arrojada. Essas são características que influenciam na decisão de expansão internacional. Conforme afirmam Bennison e Gardner (1995, p. 204), as competências e os estilos gerenciais, bem como a capacidade de resposta às oportunidades e ameaças do ambiente, são fatores que ajudam a explicar a internacionalização. Ao mesmo tempo, o modo como a China in Box percebe os riscos e benefícios do investimento da empresa em outros países contribui para a decisão, conforme argumentado por Eroglu e também Daniels e Radebaugh (1992; 1997, apud CARVALHO; FERREIRA; ALMEIDA, 2001, p. 204). Neste caso, oportunidades e benefícios percebidos pela empresa são maiores do que os riscos.

Robinson Shiba, fundador da empresa, afirma que quer fazer da empresa “a maior e a melhor rede de comida chinesa do mundo” (OSMAN, 2004). Percebe-se que o desejo do proprietário exerceu, e continua a exercer, influência sobre a internacionalização da empresa. Ackerman et al. (1994, apud CARVALHO; FERREIRA; ALMEIDA, 2001, p. 204) defendem que as atitudes de diretores e proprietários das redes de franquias têm um peso maior na decisão de expansão internacional do que as características da empresa. Deve-se ter em mente, porém, que neste caso os dois aspectos se inter-relacionam, sendo as características da empresa influenciadas pelas atitudes de sua direção e vice-versa.

Sem dúvidas o ambiente exerceu uma grande influência sobre a internacionalização da China in Box. O mercado brasileiro vem apresentando algumas restrições que contribuíram para a expansão internacional da empresa. Dentre os fatores de repulsão, adaptados de Alexander (1995, p. 85), pode-se constatar que o mercado doméstico já está se tornando maduro para a empresa, à medida que as condições econômicas não vinham sendo muito favoráveis ao longo dos últimos anos. Embora a rede tenha registrado um crescimento médio de 15% ao ano (OSNAM, 2004), o desemprego e a queda na renda da população, somados à já consolidada presença da China in Box nas grandes cidades, criaram um contexto cujas possibilidades de crescimento ficaram dificultadas para a empresa. Apenas como parâmetro, entre 1995 e 1999, o faturamento geral das franquias do seguimento de alimentação sofreu uma retração de 27% no Brasil, apesar da tendência de queda ter se revertido nos anos seguintes (ASSOCIAÇÃO, 2004).

Ao mesmo tempo, pôde-se constatar a presença de fatores de atração, ou seja, características positivas do mercado mexicano que impulsionaram a internacionalização da empresa: a estabilidade econômica; o grande mercado consumidor; e as oportunidades de nicho de mercado para o produto e para o formato de negócio da empresa, até então não ocupadas. Segundo dados do departamento de estado dos EUA, mesmo com uma economia maior do que a brasileira, o faturamento do franchising no México corresponde a apenas 60% do faturamento do setor no Brasil (INTERNATIONAL, 2004). Embora coexistam fatores de repulsão e atração no caso China in Box, a empresa adotou uma postura mais proativa do que reativa, muito relacionada aos seus objetivos organizacionais.

Conforme citado por Mendelsohn (1994, p. 249), do mesmo modo que franquias nacionais podem surgir devido à pressão daqueles que têm interesse em adquirir uma franquia, o mesmo pode acontecer com franquias internacionais. Observa-se que a procura de empresários internacionais, atraídos pelo sucesso da China in Box no Brasil, interessados em franquias ou máster franquias da empresa em seus países, exerceu influência sobre sua internacionalização. Embora não seja o fator principal, ele pode ter acelerado o processo.

A tabela 4.2 apresenta os principais motivos, segundo a diretora de operações da empresa, que levaram a China in Box a buscar mercados fora do Brasil. Ao final da entrevista foi pedido que ela assinalasse a importância de cada um dos fatores para o processo de internacionalização da China in Box. Pode-se considerar que a tabela confirma as informações obtidas ao longo da entrevista. Os fatores de maior influência do processo, relacionados à atratividade do mercado mexicano, ao fortalecimento da franquia e sua marca e ao desejo pessoal do presidente e fundador da empresa, evidenciam uma postura proativa da companhia. Conforme já citado, embora os fatores de limitação à sua atuação e/ou crescimento no Brasil também tenham exercido influência, como os custos crescentes de expansão no mercado nacional, a presença de motivos relacionados a uma postura proativa é mais robusta. Fatores ambientais de repulsão exercem influência, com variações de grau, sobre todas as empresas do setor. Entretanto, nem todas as franquias optam pela internacionalização, uma vez que ela ainda não se faz imperativa. Daí a importância dos fatores organizacionais e de percepção das oportunidades em mercados internacionais. Além do mais, a entrada de competidores internacionais, bem como um possível desempenho insatisfatório da empresa no mercado

nacional, foram os únicos fatores que não exerceram nenhuma influência sobre o processo, evidenciando, mais uma vez, que a internacionalização não foi revestida de caráter reativo.

Fatores	1	2	3	4	5
	Nenhuma influência				Muita influência
Tamanho do mercado no país de destino					
Forte apelo internacional do formato do negócio					
Nível de prosperidade econômica do mercado de destino					
Oportunidades de nichos não atingidos nos mercados de destino					
Posse de alguma vantagem competitiva sobre competidores internacionais					
Objetivos organizacionais expansionistas					
Fortalecimento da imagem da empresa					
Acúmulo de conhecimento para a empresa					
Obtenção de economias de escala					
Oportunidades limitadas de expansão no mercado nacional					
Expansão internacional dos concorrentes					
Taxas cambiais favoráveis p/ a expansão					
Proximidade cultural com o país de destino					
Custos crescentes de expansão nacional					
Desempenho financeiro da empresa insatisfatório no mercado nacional					
Ambiente político desfavorável no Brasil					
Entrada de novos competidores internacionais no Brasil					
Ambiente econômico desfavorável no Brasil					
Proximidade geográfica do país de destino					
Perda de participação de mercado no Brasil					
Baixos custos de operação/investimento no mercado internacional					
Interesse de investidores internacionais					
Desejo pessoal do presidente da empresa					

Tabela 4.2 – Importância dos fatores que motivaram a internacionalização da China in Box

Fonte: Diretora de operações da China in Box

Vale destacar, ainda, os fatores que influenciaram na escolha do México como destino da primeira unidade internacional da China in Box. Além do contato prévio e do relacionamento próximo de um dos funcionários da empresa com o empresário mexicano, a expansão seguiu o padrão descrito por Quinn e Alexander (2002, p. 270), segundo o qual a expansão de franquias tem início primeiramente em mercados geograficamente e culturalmente próximos ao mercado doméstico. Mais do que isso, o México pode funcionar como um trampolim de entrada para o mercado norte-americano.

Uma breve análise comparativa dos fatores identificados no caso China in Box com outros casos registrados pela literatura possibilita constatar similaridades e diferenças. Preble (1992), ao estudar a internacionalização de franquias de fast-food nos Estados Unidos, identificou que fatores ambientais restritivos, como a intensa concorrência e o pequeno crescimento do mercado local, motivaram a busca por mercados estrangeiros. No Reino Unido, por outro lado, nos anos 80, observou-se uma postura proativa dos varejistas, com ênfase maior nas oportunidades dos novos mercados do que nas limitações do mercado nacional (ALEXANDER, 1990, apud ALEXANDER, 1995). Quin (1999), porém, registrou que, no mesmo Reino Unido, no começo dos anos 90, os varejistas que iniciavam sua expansão internacional citavam fatores reativos como motivadores do processo.

Verificou-se, portanto, que os processos de internacionalização de franquias de varejo, e o caso China in Box não foge à regra expressa pela maioria dos autores que pesquisaram este tema, tem motivos multidimensionais envolvidos. A importância de cada um desses diferentes aspectos pode variar ao longo do tempo e, mais do que isso, novos aspectos podem surgir, à medida que o ambiente está em constante mudança.

5. Conclusão

A atuação das empresas fora das fronteiras de seu país de origem é uma das faces mais importantes da internacionalização da economia. A atuação internacional permite que as organizações cresçam, tenham acesso a novas tecnologias e idéias, adquiram divisas, criem empregos e, deste modo, contribuam para o desenvolvimento do país. Após um longo período de economia fechada e pouca cultura de exportação e internacionalização, tem-se intensificado o número de empresas brasileiras que atuam em mercados exteriores, dentre elas as franquias. O Brasil é o terceiro maior mercado de franquias do mundo. A internacionalização de franquias brasileiras vem sendo incentivada pelo governo federal, a partir da Agência de Promoção às Exportações (APEX), em parceria com o comitê de exportação da ABF, com ações que incluem financiamentos e participações em feiras.

Este trabalho foi desenvolvido de modo a analisar os motivos envolvidos neste recente fenômeno de internacionalização de franquias brasileiras. Embora a pesquisa, por ser qualitativa, apresente restrições no que tange à expansão de suas conclusões, acredita-se que ela possa contribuir para uma compreensão mais aprofundada deste processo e incentivar a produção de novas pesquisas.

O trabalho foi concluído com um estudo de caso sobre a internacionalização da franquia China in Box. Fortalecimento da marca, aumento das vendas, atratividade do mercado mexicano e apelo internacional do formato do negócio foram alguns dos fatores que mais motivaram a expansão internacional da empresa. Apesar de ainda existirem fatores considerados de repulsão, como oportunidades limitadas de crescimento no Brasil, constatou-se uma postura proativa da companhia. Os objetivos organizacionais e do proprietário da empresa exerceram influência sobre as percepções a respeito das oportunidades e riscos da internacionalização, que resultaram na atitude proativa da China in Box ao partir para a expansão em mercados internacionais. Segundo a escola proativa, a internacionalização não precisa ocorrer após o esgotamento do mercado nacional. Ela pode ser fruto de atrativos em mercados internacionais e da orientação organizacional para o crescimento da companhia.

Por fim, pode-se constatar que estudos sobre os motivos da internacionalização de franquias devem abordar fatores ambientais nacionais e internacionais, fatores organizacionais e de percepção, bem como considerar que a importância de cada um deles pode variar de acordo com o período histórico.

6. Referências bibliográficas

- ALEXANDER, Nicholas. Internationalisation: interpreting the motives. In: MCGOLDRICK, Peter J.; DAVIES, Gary. (Orgs). **International retailing: trends and strategies**. London: Pitman Publishing, 1995. p. 77-98.
- _____, Nicholas.; MYERS, Hayley. The retail internationalisation process. **International marketing review**. v. 17, 45, 2000.
- _____, Nicholas.; SILVA, Marcelo de Lira e. Emerging markets and the internationalization of retailing: the brazilian experience. **International journal of retail & distribution management**, v. 30, 6, p. 300-314, 2002.
- ASSOCIAÇÃO Brasileira de Franchising. Disponível em: <www.abf.com.br>. Acesso em: 04 out. 2004.

- BECERRA, Ismael O.; DELAMA, Alejandra V. Fracazos en la internacionalización del retail: análisis de casos en Chile. In: ASAMBLEA ANUAL CLADEA, 39., 2004. **Anais...** Puerto Plata: Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, 2004.
- BENNISON, David.; GARDNER, Hanne. Internationalisation of limited line discount grocery operations. In: MCGOLDRICK, Peter J.; DAVIES, Gary. (Orgs). **International retailing: trends and strategies**. London: Pitman Publishing, 1995. p. 191-206.
- BURT, Steve. Retail internationalisation: evolution of theory and practice. In: MCGOLDRICK, Peter J.; DAVIES, Gary. (Orgs). **International retailing: evolution of theory and practice**. London: Pitman Publishing, 1995. p. 51-73.
- CARVALHO, Marcelo da S. **Internacionalização de franquias: um estudo exploratório no ramo de alimentação**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.
- CARVALHO, Marcelo da S.; FERREIRA, Armando L.; ALMEIDA, Victor M. C. Internacionalização de franquias no setor de fast-food – casos, acasos e recomendações. In: ANGELO, C.F. de.; SILVEIRA, J. A. G. da. (Orgs). **Varejo Competitivo**. v 6. São Paulo: Atlas, 2001. p. 200-221.
- CHINA in Box. Disponível em: <www.chinainbox.com.br>. Acesso em: 01 nov. 2004.
- COLITT, Raymond. Grupos brasileiros ganham perspectiva global. **Financial times**, 9 mar. 2004. Disponível em: <noticias.uol.com.br/midiaglobal/fintimes/ult579u1018.jhtm>. Acesso em: 10 abr. 2004.
- COUGHLAN, Anne T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- COUTINHO, Luciano.; FERRAZ, João C. (Coords.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2 ed. Campinas: MCT/Papirus, 1996.
- DAHAB, Sônia. et al. **Entendendo franchising – uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- DOHERTY, Anne M.; QUINN, Barry. International retail franchising: an agency theory perspective. **International journal of retail & distribution management**. v. 27,6, 1999.
- EDUCATIONAL Foundation of the International Franchise Association. **Economic Impact of Franchised Business**. Disponível em: <www.franchise.org/edufound/researchchef.asp>. Acesso em: 29 out. 2004.
- FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FOSTER, Dennis L. **O livro completo do franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GUSMÃO, Marcos. McDia Infeliz. **Isto É Dinheiro**, 04 jun. 2003. Disponível em: <www.terra.com.br/istoedinheiro/301/negocios/301_mac_infeliz.htm>. Acesso em: 10 set. 2004.
- INTERNATIONAL Franchise Association. Disponível em: <www.franchise.org>. Acesso em: 03 de nov. 2004.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LEVY, Michael.; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LOUREIRO, Fernando Augusto de Andrade Vieira. Internacionalização de empresas brasileiras. **Cadernos de gestão tecnológica**. São Paulo: CYTED-NPGCT-USP, 1995.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANARESI, Angelo.; UNCLES, Mark. Retail franchising in Britain and Italy. In: MCGOLDRICK, Peter J.; DAVIES, Gary. (Orgs). **International retailing: trends and strategies**. London: Pitman Publishing, 1995. p. 151-166.

- MAURO, P. C. **Guia do franqueador: como crescer através do franchising**. São Paulo: Nobel, 1994.
- MENDELSON, Martin. **A essência do franchising**. São Paulo: Difusão de educação e cultura, 1994.
- MORGENSTEIN, M., STRONGIN, H. **Modern retailing**. 3rd ed. USA: Prentice Hall, 1992.
- ONAGA, Marcelo. O que fazer com as reformas? **Correio Braziliense**, 07 abr. 2003. Disponível em: <www2.correioweb.com.br/cw/EDICAO_20030407/col_bsa_070403.htm>. Acesso em: 19 mai. 2004.
- OSMAN, Ricardo. De olho no mundo. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, Edição especial, 2, São Paulo, 2004.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PREBLE, J. F. Global expansion: the case of the US fast-food franchisors. **Journal of Global Marketing**. v. 6, 1/2, p. 185-205, 1992.
- QUINN, Barry. The temporal context of UK retailer's motives for international expansion. **The service industries journal**. v. 19, 2, p. 101-116, 1999.
- _____, Barry.; ALEXANDER, Nicholas. International retail franchising: a conceptual framework. **International journal of retail & distribution management**. v. 30, 5, p. 264-276, 2002.
- _____, Barry.; DOHERTY, Anne M. Power and control in international retail franchising: evidence from theory and practice. **International marketing review**. v. 17, 4/5, 2000.
- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SERVIÇO Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 10 abr. 2004.
- SILVA, C. E. V. da.; MENDES, D. A. P.; GOMES, J. S. O controle gerencial na internacionalização de franquias: o caso de uma empresa brasileira. Congresso de contabilidade, 4, 2002. **Anais...** Porto: Instituto de Contabilidade e Administração do Porto, 2002.
- WILLIAMS, D. Internationalization: an empirical inquiry. **European journal of marketing**. v. 26, 8/9, p. 269-285, 1992.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.