

Estratégias de marketing no processo de internacionalização de franquias brasileiras

Maria Adriana de A. P. Camargo

Thelma Valéria Rocha

ESPM, PMDGI, São Paulo, Brasil

Susana Costa e Silva

Universidade Católica Portuguesa,

Católica Porto Business School, Porto, Portugal

Recebimento:

02/11/2015

Aprovação:

19/09/2016

Editor responsável:

Prof. Dr. Guilherme de Farias
Shiraishi

Avaliado pelo sistema:

Double Blind Review

Resumo

Objetivo – Analisar a influência das estratégias de marketing sobre o processo de internacionalização das franquias brasileiras considerando os diferentes estágios que estas se encontram na atuação internacional.

Metodologia – Pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, sendo desenvolvidos três estudos de caso com redes de franquias brasileiras do segmento de calçados e vestuário: duas empresas com participação ativa e uma com alto envolvimento no exterior. Seis diretores e gerentes de marketing dessas empresas foram entrevistados.

Resultados – Verifica-se que as redes de franquias entrevistadas praticam a padronização do seu marketing mix, mas possuem menor preocupação com as atividades de coordenação, concentração e integração dos movimentos de marketing.

Contribuições – Recomendações para gestores em diferentes estágios de internacionalização e um conjunto de sugestões para futuras pesquisas sobre o uso das estratégias de marketing e marcas em mercados emergentes.

Palavras-chave – Marketing internacional; estratégia de marketing global; franchising internacional; franquias brasileiras; franquias.



Revista Brasileira de Gestão e Negócios

DOI: 10.7819/rbgn.v18i62.2804

I Introdução

No Brasil, as receitas do setor de franquia foram de aproximadamente R\$ 139 bilhões em 2015, um aumento de aproximadamente 13% em relação a 2014. No contexto global, o Brasil ocupa a sexta posição em relação ao número de franquias, com 114.409 unidades em 60 países, principalmente nos EUA e em Portugal (Guide Franchising, 2016).

Segundo um guia de franquias (Associação Brasileira de Franquias [ABF], 2016, p. 8) da ABF (Associação Brasileira de Franquias), “o Brasil já conta com 134 franquias em operação no exterior em 2015; esse número é 20% maior que em 2014”. Essas operações no exterior ainda são pequenas comparadas ao mercado brasileiro, mas representam um desafio atraente para os gestores no que diz respeito a questões sobre rentabilidade e crescimento. Segundo a ABF (2016), apenas 5% das franquias brasileiras buscam a internacionalização e muitas outras preferem focar na expansão local antes de decidirem pela internacionalização.

Segundo Melo, Andreassi e Oliveira (2012), as franquias brasileiras usam diferentes modos de entrada nos mercados internacionais, como unidades próprias, franquias diretas, máster franquias ou *joint ventures*, e a escolha de uma ou outra está relacionada aos níveis de controle, estratégias internacionais e investimentos no exterior.

A escolha da estratégia está baseada ainda: (1) no tempo necessário para a recuperação do investimento; (2) no nível de controle desejado nas operações fora do país; (3) no escalamento de recursos disponíveis para expansão internacional; e (4) na flexibilidade que será permitida aos parceiros locais (Sanghavi, 2003).

Além da escolha da estratégia, as franquias brasileiras devem, ainda, decidir a estratégia de marketing a ser usada no processo de internacionalização.

Quando uma empresa atua em mercados externos, as atividades de marketing têm grande influência sobre a criação de vantagens competitivas e a implantação da estratégia da empresa.

Nesse contexto, o presente artigo analisa o processo de internacionalização de franquias

brasileiras, com ênfase nas estratégias de marketing das empresas. O objetivo é identificar as estratégias de marketing usadas pelas franquias brasileiras em dois estágios do processo de internacionalização: envolvimento ativo e envolvimento comprometido.

McIntyre e Huszagh (1995) desenvolveram um modelo de estágios usando o Modelo Uppsala para descrever os estágios de internacionalização de franquias nos EUA e criaram quatro deles: nacional, experimental, ativo e comprometido com a internacionalização. Rocha et al. (2014) usaram esses estágios para analisar as franquias brasileiras e dividiram 106 delas com operações no exterior em três grupos: 51 empresas com envolvimento experimental em apenas um ou dois países; 32 empresas com envolvimento ativo em três ou quatro países; e 22 empresas com envolvimento comprometido em mais de cinco países.

Uma lacuna da pesquisa foi a identificação de um contexto de mercado emergente, como o Brasil, que começou a se movimentar tardiamente no cenário de franquias internacionais, em relação a como as empresas usam as estratégias de marketing em diferentes estágios do processo de internacionalização.

Segundo Zou e Cavusgil (2002), a GMS de uma empresa no exterior tem efeitos positivos em seu desempenho no mercado global. Essa estratégia foi definida por Zou e Cavusgil (2002) como uma medida que a empresa adota para globalizar seus produtos e seu marketing nos países em que atua. Esse processo é **alcançado** por meio da padronização do marketing mix, concentração e coordenação das atividades de marketing e a integração das ações dos concorrentes nos mercados em que a empresa realiza negócios. Rocha e Silva (2011) analisaram a GMS em controladas de multinacionais no Brasil.

Neste artigo, usamos o método qualitativo para desenvolver três estudos de caso. Todas as empresas são do setor de calçados e vestuário no Brasil: duas com envolvimento ativo e uma com envolvimento comprometido. Realizamos seis entrevistas aprofundadas com os executivos a fim de investigar o assunto. O artigo começa com uma

revisão teórica. Em seguida, formulamos proposições. Depois, explicamos nossa metodologia. Por fim, apresentamos nossos resultados com uma discussão e apresentamos as conclusões do estudo.

2 Quadro teórico

Nesta seção, começamos com a exploração do sistema de franquias internacional e, em seguida, examinamos as franquias internacionais no Brasil, além dos estágios de internacionalização. Depois, abordamos questões relacionadas à GMS e franquias. Por fim, apresentamos nossas proposições.

2.1 Franquias internacionais

Segundo Ghemawat (2007), ao considerar uma estratégia global, a maioria dos líderes corporativos e acadêmicos adotam duas premissas: em primeiro lugar, o principal desafio é equilibrar as economias de escala e a capacidade de agir em relação às condições locais; em segundo, as

empresas devem contar com a capacidade de atuar local e globalmente. Tais premissas encapsulam o bem conhecido dilema “adaptação x padronização” que forma a base de todas as decisões sobre o marketing mix internacional.

O processo de internacionalização de empresas que atuam por meio de franquia normalmente começa com empresas organizadas em cadeias nos Estados Unidos, na Europa e no Canadá.

Para essas marcas que atuam primeiramente em suas economias locais, o principal motivo para dar início ao processo de internacionalização foi a saturação do mercado local.

Merrilees (2014) analisou a evolução da teoria das franquias internacionais nas últimas duas décadas e descreveu 10 artigos desde 1990. Três períodos temporais foram identificados: 1º período – teoria da fundação – início da década de 1990; 2º período – explicação mais aprofundada – fins da década de 1990; e 3º período – teoria estendida – depois dos anos 2000, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1
Evolução da teoria das franquias

Períodos	Artigos selecionados – Autores	Teoria dominante
1º período – Teoria da fundação – início da década de 1990	Huszagh et al. (1992); Eroglu (1992)	Teoria da empresa; teoria do marketing estratégico Modelo geral de intenção do franqueador com relação à internacionalização
2º período – Explicação mais aprofundada – fins da década de 1990	Fladmoe-Lindquist (1996) Doherty e Quinn (1999) McIntyre e Huszagh (1995)	Teoria da capacidade baseada em recursos Teoria da franquia internacional de varejo Processo de internacionalização e modelo Uppsala
3º período – Extensão da teoria em seis direções – depois dos anos 2000	Quinn e Alexander (2002) Doherty e Alexander (2004) Altinay e Miles (2006) Cheng et al (2007) Aliouche e Schlenrich (2011) Jell-Ojobor e Windsperger (2013)	Teoria da franquia local e internacional de varejo Relações internacionais entre franqueador e franqueado Teoria dos <i>stakeholders</i> da franquia internacional Modelo de estágios da franquia internacional Modelo estratégico de expansão global da franquia Modelo da escolha da governança baseada nas teorias da agência e dos custos das transações

Obs.: Adaptado de “International Franchising: Evolution of Theory and Practice”, de B. Merrilees, 2014, *Journal of Marketing Channels*, 21, 133-142.

No início da década de 1990, foram selecionados dois artigos – Huszagh, Huszagh e McIntyre (1992) e Eroglu (1992) –, pois são a base do conhecimento sobre franquias internacionais.

Huszagh et al. (1992) combinaram as vantagens competitivas estratégicas de determinadas

empresas com as barreiras de entrada no mercado enfrentadas por franqueadores locais ao adentrarem os mercados internacionais de forma estratégica. As unidades de análise foram uma comparação entre franqueadores locais e internacionais dos EUA. Huszagh et al. (1992) concluíram que

fatores internos, em vez dos externos, foram determinantes fundamentais na decisão de introduzir uma franquia no mercado internacional.

Eroglu (1992) apresentou seu artigo na mesma edição do *International Marketing Review*, mas apenas com uma perspectiva teórica. Propôs um modelo de análise de determinantes e processos de internacionalização dos sistemas de franquia. Seu modelo explica a intenção de internacionalização como um equilíbrio entre os benefícios percebidos e os riscos percebidos. Fatores organizacionais, como o porte da empresa, experiência e percepções da alta administração da empresa, também são considerados. Seu modelo é muito importante e foi usado em estudos no Brasil, como o de Marques (2006), Khauaja (2010), Melo, Borini e Cunha (2014), além de outros.

Conforme mostrado na Tabela 1, o 2º período foi em fins dos anos 1990 e dois artigos foram selecionados como importantes: Fladmoe-Lindquist (1996) e Doherty e Quinn (1999). Incluímos, ainda, McIntyre e Huszagh (1995) como importante na época visto que esses autores adaptaram os estágios da internacionalização, com base em Cavusgil e Nevin (1980), para franquias dos EUA, por meio do modelo Uppsala.

Fladmoe-Lindquist baseou seu artigo em teorias de capacidade e com base em recursos, desenvolvendo uma teoria da capacidade de franquias internacionais. Desenvolveu uma matriz dois por dois, com níveis baixos e altos de capacidades de franquias internacionais, além de incluir marcas de franquias globais na célula alto-alto e os franqueadores na célula baixo-baixo. Além disso, ela incluiu as marcas de franquias ‘já nascidas como globais’, visto que elas se desenvolveram para a expansão a outros países.

Doherty e Quinn (1999) se referiram à noção da teoria da franquia internacional de varejo e examinaram componentes como os custos de monitoramento, oportunismo e gestão de riscos. McIntyre e Huszagh (1995) desenvolveram um modelo de quatro estágios por meio do Modelo Uppsala para descrever os estágios da internacionalização das franquias a partir dos EUA: local, experimental, ativo e comprometido com a internacionalização.

Segundo Merrilees (2014), o 3º período data depois de 2000 e os autores selecionaram seis artigos: Quinn e Alexander (2002), Doherty e Alexander (2004), Altinay e Miles (2006), Cheng, Lin, Tu e Wu (2007), Aliouche e Schlenrich (2011) e Jell-Ojobor e Windsperger (2013). Quinn e Alexander (2002) enfatizaram o contexto do varejo pela conciliação das escolhas de franquias locais e internacionais. Desenvolveram um modelo de matriz dois por dois com opções internacionais (franquia ou não) e locais (franquia ou não).

Doherty e Alexander (2004) enfatizaram as relações entre franqueador e franqueado no contexto da franquia internacional. As relações tinham como base a confiança, a comunicação e o apoio em vez de um contrato.

Altinay e Miles (2006) analisaram questões sobre os *stakeholders* por meio da teoria dos *stakeholders* a fim de trazer uma estrutura de referência para examinar os processos decisórios envolvidos nos contratos de franquias internacionais.

Cheng et al. (2007) desenvolveram um modelo de cinco estágios da expansão das franquias internacionais e criaram um modelo conceitual que descreveu a teoria do processo das franquias internacionais.

Aliouche e Schlenrich (2011) desenvolveram um estudo quantitativo de 143 países com ênfase na negociação de riscos e oportunidades com base na determinação da decisão ideal.

Jell-Ojobor e Windsperger (2013) desenvolveram uma estrutura integrativa que investigou os determinantes dos modelos de governança das franquias internacionais, combinando perspectivas de gestão estratégica e econômica da organização. Esse assunto é importante e requer mais atenção por parte dos pesquisadores.

2.2 Franquias internacionais no Brasil

No Brasil, de acordo com Marques, Merlo e Luchesi (2005), as motivações para a internacionalização de franquias são semelhantes às da internacionalização do varejo: a busca de novos mercados, maior volume de vendas e lucros, maior reconhecimento da marca, evitar a entrada de concorrentes no mercado local e ganhos gerados pelas economias de escala.

Segundo Khauaja (2010), outro aspecto a ser considerado na internacionalização de franquias é a avaliação da marca.

Silva, Mendes e Gomes (2002) analisaram os efeitos do processo de internacionalização no controle da administração da franquia de *fast-food* Bob's. Carvalho (2000) estudou os padrões de fornecimento do processo de internacionalização de franquia e identificou o porquê, onde e como elas se internacionalizam, com o enfoque voltado a empresas estrangeiras estabelecidas no Brasil, usando dados institucionais para informações científicas no período de 1997-2006. Por outro lado, há diversos fatores que não incentivam a expansão das franquias brasileiras em novos mercados no exterior.

Rocha, Borini e Spers (2010) declararam que o tamanho considerável do mercado brasileiro é a principal barreira para a internacionalização das franquias porque elas consideram o mercado local como sendo prioridade.

Segundo Mendelsohn (1994), os quatro modos de entrada mais comuns usados pelas franquias são: 1. controladas integrais; 2. máster franquia; 3. franquia direta; e 4. franquia em *joint venture*.

Borini, Rocha e Spers (2012) explicaram que alguns franqueadores no Brasil permitiram apenas que parceiros abrissem unidades no exterior, o que provavelmente não resultaria em êxito. Deve ser um processo com mais planejamento por parte dos empreendedores brasileiros. Quando se escolhe um parceiro sem a estrutura necessária para o desenvolvimento da marca em diferentes mercados, a probabilidade de êxito na internacionalização da marca é baixa (Borini, Rocha, & Spers, 2012).

Além disso, o desenvolvimento da marca no exterior é mais importante para franquias que se encontram em estágios mais avançadas da internacionalização.

2.3 Estágios de internacionalização

A estratégia de internacionalização se tornou parte do programa de franquias norte-americanas nos anos 1990. De acordo com McIntyre e Huszagh (1995): “na década de 1990,

somente 20% das franquias dos EUA atuavam no exterior. Até então, o foco era o crescimento no mercado local americano e o desenvolvimento dos mecanismos de franquias locais”. Os mecanismos de franquia representam aspectos relacionados à sustentabilidade dos negócios, sobretudo: apoio ao franqueado; desenvolvimento da marca; mais recursos de controle e monitoramento de unidades, entre outros.

Cavusgil e Nevin (1980) desenvolveram um modelo que descreveu o caminho percorrido pelas empresas norte-americanas no momento da internacionalização por meio da exportação. Usaram os quatro estágios propostos pelo Modelo Uppsala: atividades de exportação não regulares, exportação via representação independente, controlada de vendas e produção, (Johanson & Vahlne, 1977).

McIntyre e Huszagh (1995) ajustaram essa estrutura considerando a realidade das franquias norte-americanas em seus estágios de internacionalização, conforme a primeira coluna da Tabela 2.

A Tabela 2 define os quatro estágios do processo de internacionalização e identifica as atividades críticas. No **estágio da franquia local**, a operação dá a oportunidade de testar o mix da franquia e, caso haja necessidade de operações internacionais, o controle, monitoramento, apoio e as habilidades com a marca serão exigidas mais intensamente (Mcintyre & Huszagh, 1995).

Segundo Rocha et al. (2014), 95,8% das franquias brasileiras (2.376 empresas) se encontravam nesse estágio em dezembro de 2013, no qual as maiores preocupações são o crescimento no país e a consolidação da posição no mercado local.

No 2º estágio com **envolvimento experimental**, uma empresa conta com uma ou algumas poucas unidades no exterior, baixo comprometimento financeiro e um pequeno número linhas de negócios. Em geral, a ideia principal é testar a aceitação dos produtos e o mercado internacional.

Segundo Rocha et al. (2014), 2,1% das franquias brasileiras (51 empresas) se encontravam nesse estágio em 2013, com atividades em um ou dois países no exterior. Na época, as empresas estavam selecionando países e parceiros e dando início às atividades no exterior.

Tabela 2**Estágios seguidos durante a internacionalização de franquias no Brasil**

1º estágio – franquia local: Franquia somente no mercado local	95,8% 2.376 franquias brasileiras
2º estágio – envolvimento experimental: Evolução preliminar da expansão internacional, resultando em envolvimento mínimo	2,1% 51 franquias brasileiras
3º estágio – envolvimento ativo: Exploração sistemática da atividade de expansão internacional da franquia	1,3% 32 franquias brasileiras
4º estágio – envolvimento comprometido: Comprometimento de longo prazo com a franquia em mercados internacionais	0,9% 22 franquias brasileiras

Obs.: Fonte “*Estágios da internacionalização das franquias brasileiras*”, de T. Rocha et al., 2014. Teoria proposta a partir de “Internationalization of franchise systems”, de F. S. McIntyre and S. M. Huszagh, 1995, *Journal of International Marketing*, 3, p. 41 com base em “A conceptualization of the initial involvement in international marketing”, de S. T. Cavusgil and J. R. Nevil, 1980, p. 68-71, com dados brasileiros.

No 3º estágio com **envolvimento ativo** no exterior, as empresas passam pelo crescimento internacional. Nesse estágio ativo, a maior parte das franquias expandiu suas operações em um ritmo devagar, mas constante, a fim de cumprir todas as exigências gerenciais e jurídicas de todos os novos mercados. Em geral, essas empresas tendiam a buscar os mercados internacionais com semelhanças psicológicas e culturais a fim de reduzir os riscos e aumentar a probabilidade de êxito de suas operações (McIntyre & Huszagh, 1995).

De acordo com Rocha et al. (2014), havia 32 empresas, 1,3% do total em 2013, com envolvimento ativo e operações em três ou quatro países no exterior. Essas empresas contavam com operações mais desenvolvidas e tinha de gerenciar a padronização do marketing mix para atingir a escala.

O 4º estágio corresponde ao **alto grau de envolvimento comprometido** no exterior. Nesse estágio, as empresas já passaram pelos estágios anteriores e contam com as habilidades financeiras e gerenciais para o crescimento internacional. Os investimentos realizados no exterior são de grande importância e mostram o comprometimento com a manutenção e a expansão dos negócios no exterior (McIntyre & Huszagh, 1995).

Segundo Rocha et al. (2014), havia 22 empresas, 0,9% do total em 2013, no estágio de envolvimento comprometido atuando em cinco ou mais países. Essas empresas tinham de lidar com operações mais complexas e de desenvolver estratégias de marketing que fossem mais globais.

2.4 A estratégia de marketing global

A estratégia de marketing internacional deveria ser considerada como parte de uma estratégia maior definida pelas empresas e chamada de Estratégia de Marketing Global (GMS).

Uma revisão do conceito de GMS revela as três principais perspectivas: a perspectiva da padronização, a perspectiva da coordenação das atividades e a perspectiva da integração, conforme apresentado na Tabela 3.

A GMS, a partir da perspectiva da padronização, foi detalhada por Jain (1989), com base em Levitt (1983). Segundo os autores, há uma convergência de culturas globais com demandas mais semelhantes, uma redução das barreiras de comércio, além de avanços tecnológicos, que leva as empresas a atuarem com orientações mais globais. Nessa situação, a padronização costuma ocorrer no marketing mix tradicional: preço, produto, promoção e local.

Uma segunda perspectiva da GMS enfoca a configuração e a coordenação das atividades da cadeia de valor da empresa, conforme proposto por Craig e Douglas (2000), Porter (1991), e Schweiger e Morrison (1991). Com base nessa perspectiva, a GMS é um meio de explorar as sinergias existentes entre diferentes países e os benefícios associados ao país de origem. A configuração das atividades da cadeia de valor está concentrada em alguns países onde tais atividades podem ser realizadas de forma mais eficiente e com maior sinergia.

Tabela 3
Principais perspectivas da Estratégia de Marketing Global (GMS)

Perspectiva/Principais autores	Vantagem comparativa	Principais variáveis	Efeitos
Perspectiva da padronização Autores: Levitt (1983) Jain (1989)	- Economias de escala - Custo baixo - Simplificação	- Padrão do produto - Padrão da promoção - Estrutura padronizada de canal - Preço padronizado	- Maior eficiência - Operações globais consistentes - Transferência de conhecimento dentro da empresa
Perspectiva da coordenação da configuração Craig e Douglas (2000); Porter (1991); Roth, Schweiger e Morrison (1991)	- Vantagem comparativa - Interdependência - Especialização	- Concentração das atividades da cadeia de valor - Coordenação das atividades da cadeia de valor	- Maior eficiência - Sinergias
Perspectiva da integração Autores: Birkinshaw e Morrison (1995) Yip (1995) Zou e Cavusgil (1996)	- Produção integrada e controlada - Racionalização - Ambiente global competitivo	- Integração do movimento global - Participação no mercado global	- Maior eficiência - Integração como força internacional

Obs. Fonte “The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance”, de S. Zou e S. T. Cavusgil, 2002, *Journal of Marketing*, 66, p. 41.

A terceira perspectiva da GMS está baseada na integração. De acordo com essa visão, a chave para o sucesso de uma empresa, na escala global, é ganhar força competitiva por meio da integração de suas atividades, conforme proposto por Birkinshaw e Morrison (1995), Yip (1995) e Zou e Cavusgil (1996). Em um setor global,

as operações em diferentes países são interdependentes.

Zou e Cavusgil (2002) propuseram uma combinação dessas três perspectivas em um único modelo para avaliar a estratégia de marketing global de uma empresa, conforme a Figura 1.

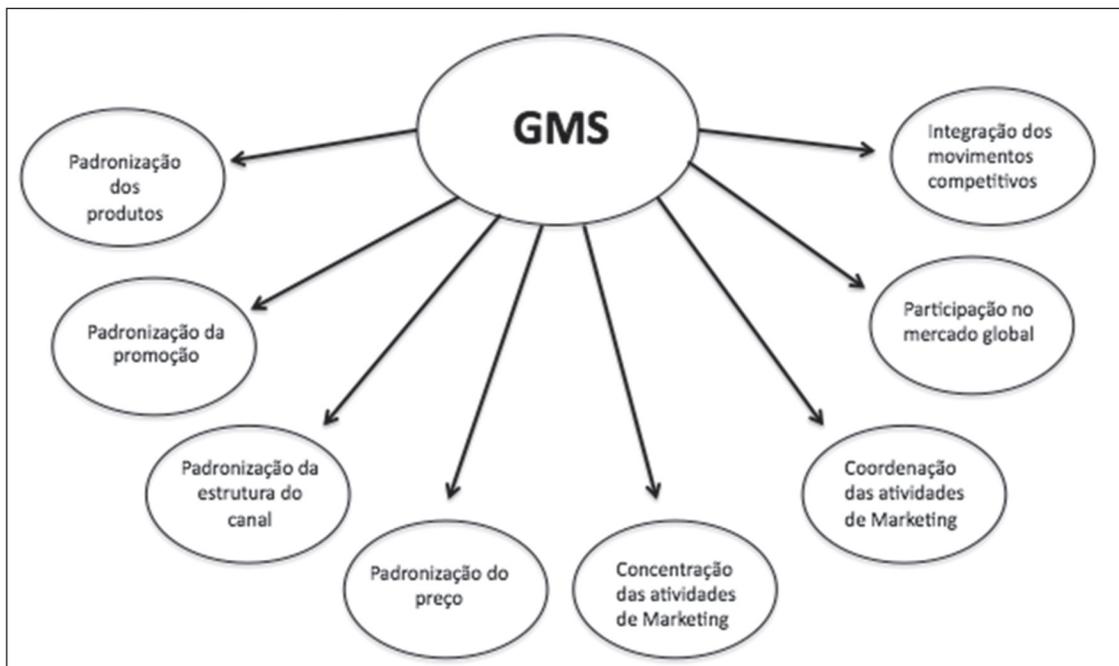


Figura 1. Visão geral da Estratégia de Marketing Global (GMS)

Fonte: “The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance”, de S. Zou e S. T. Cavusgil, 2002, *Journal of Marketing*, 66, p. 43.

Na Figura 1, para mensurar a GMS, uma empresa deve considerar uma série de decisões na matriz que incluem a padronização dos produtos, promoção, colocação e preço. Além disso, a concentração e a coordenação das atividades de marketing devem ser planejadas nesse nível, o que permitiria a mensuração da participação do mercado e inferência sobre ações competitivas. Outras decisões envolvem um pensamento global resultante de atividades em todo o mundo e sua integração subsequente.

Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), a GMS é altamente complexa, dados os concorrentes locais e as diferenças culturais relacionadas à língua, padrões de vida, regulamentação, condições financeiras e a qualidade da infraestrutura dos negócios. Por outro lado, a GMS permite o monitoramento dos concorrentes globais e melhorias na cadeia de valor da empresa por meio de suas atividades em cada mercado.

Douglas e Craig (2011) explicaram que o uso de um tipo de GMS varia de acordo com o setor. Setores de concorrência global, como o da moda, do luxo e o dos microprocessadores, podem vender o mesmo produto no mundo todo. Entretanto, há outros setores aos quais não se aplica a padronização. Os autores criaram a rotulação 'estratégia de marketing semi-global' para as empresas envolvidas e que seguem direções diferentes em diferentes partes do mundo, resultando em maior autonomia em nível local.

Para Cavusgil et al. (2010), o principal desafio na GMS é estabelecer um equilíbrio entre a padronização dos elementos de marketing e a adaptação desses elementos em mercados internacionais diferentes. Esses autores sugerem que a padronização é mais comum em setores que já realizam negócios globalmente porque seus produtos são semelhantes em diversos mercados e sua abordagem de marketing é padronizada. A comunicação é, aparentemente, o item do programa de marketing mix que pode combinar um possível nível de padronização com o nível necessário de adaptação para cada país (Oliveira & Crescitelli, 2008).

Rocha e Silva (2011) usaram o modelo da GMS para analisar como o nível de autonomia

apresentado pelas controladas no Brasil influencia o programa de marketing mix. Em um estudo de caso desenvolvido em uma multinacional norte-americana do setor de alimentos, as marcas da empresa eram muito importantes para o êxito dela no exterior e as políticas de marca foram definidas com cuidado em dois níveis: controladas e matriz. A política de marcas influenciou diretamente a autonomia de inovar no marketing no nível das controladas. Eles argumentam que os gestores das controladas precisaram entender a importância das estratégias de marketing globais e identificaram as circunstâncias em que a autonomia valia a pena.

Quando observamos a realidade das franquias brasileiras pelas lentes da estrutura da GMS, obtemos a proposição que nem todas as dimensões propostas pelos autores são iguais. Esse fato será analisado na seção empírica deste artigo.

3 Proposições

Nossas proposições foram formuladas para examinar o uso da GMS em diferentes estágios da internacionalização no setor de franquias.

Acreditamos que as empresas com maior desenvolvimento de suas operações no exterior usarão mais itens da GMS que as empresas em estágios mais iniciais.

A padronização do programa de marketing foi relacionada à centralização das decisões de marketing por um longo período (Doz & Prahalad, 1980; Jain, 1989), visto que a implantação de uma estratégia padronizada requer sólido controle e coordenação entre matriz e controladas.

As franquias que implantam programas de marketing padronizados desejam proteger e defender seus a formulação de seus produtos, marcas, embalagem, precificação e outros elementos do marketing mix, centralizando, de forma restrita, o processo de tomada de decisão quanto ao posicionamento do controle no mercado local (Özsomer & Simonin, 2004).

P1: *As franquias no estágio de **envolvimento ativo** no exterior usarão uma estratégia de marketing mais relacionada à padronização*

do marketing mix, em relação às decisões sobre produtos, comunicações, preços e distribuição.

Por outro lado, as empresas com operações mais complexas no exterior no 4º estágio – envolvimento comprometido –, presentes em mais de cinco países, deverão se preocupar com outros assuntos, como a concentração das atividades de marketing, coordenação dessas atividades em diferentes países e integração dos resultados dessas operações na fatia de mercado.

Assim, desenvolvemos a segunda proposição.

P2: *As franquias no estágio do **envolvimento comprometido** no exterior usarão a GMS com decisões sobre a padronização de produtos, comunicações, preços e distribuição, concentração da atividade de marketing e a coordenação e mensuração da participação do mercado.*

4 Metodologia

Esta seção descreve o método de pesquisa empírica adotado e os procedimentos para assegurar a reprodutibilidade do estudo.

O estudo de caso foi compilado com o protocolo sugerido por Yin (2015), com os objetivos, principais questões e a seleção de estudos de caso apresentados.

4.1 Protocolo do estudo de caso – Visão geral da pesquisa

O objetivo do estudo é identificar as estratégias usadas pelos departamentos de marketing das franquias em diferentes estágios do processo de internacionalização. Além disso, temos a intenção de determinar as decisões tomadas pelos gestores de marketing como suas GMS e suas influências depois do processo de internacionalização. Os autores foram responsáveis pela pesquisa.

4.2 Procedimentos de campo

a) Aspectos metodológicos:

Para encapsular um fenômeno em que havia necessidade de contextualização, adotamos a

abordagem qualitativa. Decidimos conduzir uma pesquisa exploratória com diversos métodos de estudo de caso para explorar os dados.

Segundo Toledo e Shiriashi (2009), a escolha de um estudo de caso pode trazer oportunidades para a coleta de dados, concessão de acesso aos pesquisadores a informações que não lhes estariam disponíveis em outros métodos.

b) Critérios para seleção dos casos:

O primeiro critério analisou as empresas mais internacionalizadas a partir do Brasil no ranking de Internacionalização de Franquias Brasileiras de 2011 da FDC (Fundação Dom Cabral [FDC], 2011). A primeira empresa nesses rankings, presente, à época, em 20 países, foi considerada como o caso mais importante para a representação do estágio de **envolvimento comprometido**. É uma empresa do setor de calçados e vestuário, representante de uma franquia brasileira com forte atuação no exterior e com uma operação de marketing mais complexa, o que a torna significativa para o estudo do modelo da GMS.

O segundo critério para a seleção de outros casos foi a permanência no setor de **calçados e vestuário**, visto fazer parte da indústria da moda, que é o setor indicado por Cavusgil et al. (2010) como globalizado. É um setor bastante ativo no Brasil.

O terceiro critério para a seleção de outros casos foi a busca, em Rocha et al. (2010), de outras empresas do setor de **calçados e vestuário**.

Encontramos mais oito empresas do mesmo setor. Seleccionamos as empresas internacionalizadas há mais de sete anos em três ou quatro países no exterior com **envolvimento ativo**. Tentamos contato com elas e quatro delas aceitaram participar de nossa pesquisa. Na versão final, uma das empresas não permitiu que a usássemos como caso, de forma que terminamos com três casos, apresentados anonimamente na Tabela 4: Caso A, Caso B e Caso C.

c) Unidades de análise: estratégia de marketing e atividades de marketing no processo de internacionalização

d) Fontes: entrevistas semiestruturadas realizadas pelos autores com dois executivos de cada empresa, responsáveis por:

Caso A – Diretor de Desenvolvimento de Negócios e Gerente de Marketing;

Caso B – Diretor de Varejo e Gerente de Marketing; e

Caso C – Diretor de Expansão e Gerente de Marketing.

Tabela 4
Informações sobre os casos

Caso A – Envolvimento ativo	A empresa foi fundada em 1996 por um empreendedor que abriu um pequeno estande para vender óculos com diferentes designs de acordo com as tendências da moda. Em 1997, a empresa abriu a primeira loja e, em menos de um ano, abriu mais de 20 novos pontos de venda. O primeiro estande em um shopping center foi instalado em São Paulo em 2000. Em 2005, a empresa abriu uma loja em Portugal. Em 2012, a cadeia de franquias contava com mais de 400 pontos de venda no Brasil, nos EUA, em Portugal, Angola e Colômbia.
Caso B – Envolvimento ativo	A empresa foi criada em 1979 como uma pequena operação para a venda no varejo de joias. Em 2001, a empresa se transformou e passou a operar no formato de franquia do setor de joias. O primeiro país estrangeiro a acolher a marca foram os EUA. Depois de uma pesquisa de mercado, a marca foi lançada em Portugal. Em 2012, contava com três lojas em Portugal – duas lojas do franqueador e uma com um parceiro local – e operações nos EUA e na Colômbia.
Caso C – Envolvimento comprometido	A empresa foi fundada em 1991 no Rio Grande do Sul como fabricante de produtos de couro. Em 1993, a marca era vendida em lojas que trabalhavam com diversas marcas e começou a exportar para a Argentina. Em 2004, expandiu-se para o sistema de franquias. O objetivo da empresa, como marca global, é fabricar produtos de qualidade de acordo com os padrões internacionais e prestar serviços personalizados. Em 2012, contava com mais de 270 lojas exclusivas em 20 países.

Obs.: Site das empresas A, B e C.

As entrevistas mais aprofundadas foram realizadas em outubro e novembro de 2011.

e) Coleta de dados:

Diversas fontes de informação foram usadas (relatórios, comunicados à imprensa, notícias, entrevistas e observações dos autores sobre os fatos) para enriquecer o estudo e garantir a

qualidade das conclusões. Outros dados foram ainda coletados em sites e notícias publicadas sobre as empresas.

O roteiro de cada entrevista foi dividido em três blocos. Os assuntos foram estabelecidos com base na base teórica e nos objetivos do estudo, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5
Tópicos das perguntas a serem respondidas e fontes de evidência

Tópico da pergunta	Fonte dos dados
Histórico da empresa e sua trajetória até 2012	Entrevistas, site da empresa, notícias
O processo de internacionalização da empresa: motivações, barreiras, forma de seleção dos países, modo de entrada, estágio da internacionalização	Entrevistas, documentos, ações desenvolvidas e planejamento
Estratégias de marketing globais adotadas pela empresa: Adaptação do preço, produto, promoção e lugar Concentração das atividades de marketing Gestão e coordenação das atividades de marketing Integração das atividades de marketing Participação no mercado global Avaliação dos resultados de marketing	Entrevistas, documentos publicados sobre a empresa

O primeiro bloco, na Tabela 5, preocupou-se com a história da empresa desde sua criação até 2012 e foram usados dados secundários. O segundo bloco se relacionou ao processo de internacionalização e fizemos perguntas ao

profissional responsável. O terceiro bloco se referiu à GMS.

Os blocos temáticos foram validados e discutidos com dois especialistas acadêmicos que conheciam os conceitos usados.

4.3 Plano de análise de dados e relatório do estudo de caso

a) Dados: todas as entrevistas foram gravadas e transcritas.

b) Análise de conteúdo: todos os dados foram analisados por meio do software Atlas.ti para o armazenamento dos dados colecionados, de acordo com a técnica de análise de conteúdo proposta por Krippendorff (2004) e Bardin (2007).

c) Categorias: tivemos duas categorias principais: internacionalização e estratégia de marketing global. Em seguida, os dados foram direcionados, de acordo com as subcategorias estabelecidas, ao primeiro grupo: motivações para a internacionalização, barreiras para a internacionalização, fatores que facilitam a internacionalização, os critérios de seleção do país, gestão da franquia no exterior, instalações do país e gradualismo no processo de internacionalização; e ao segundo grupo: gestão da marca, padronização dos produtos, padronização do preço, canal de distribuição da padronização, promoção, coordenação e concentração das atividades de marketing; participação no mercado global e integração do movimento competitivo.

O principal critério para a análise da categoria foi semântico. Um mapa conceitual foi desenvolvido, considerando-se as subcategorias mais pertinentes. Esse mapa de cada empresa mostrou as fortes ligações das subcategorias em cada caso.

Os casos são apresentados de acordo com sua história, internacionalização e estratégias de marketing, além da situação local. Não podemos generalizar para os outros casos, o que confirma o argumento de Stake (2013) que um estudo de caso é um arquivo de investigação dos questionamentos do caso.

5 Resultados

A presente seção traz uma visão geral dos casos e uma discussão dos resultados de acordo com a teoria.

5.1 Caso A – envolvimento ativo

Em 2005, a empresa A abriu sua primeira loja com um franqueado em Lisboa, Portugal.

No mesmo ano, abriu uma loja própria em Los Angeles.

Em 2012, a empresa operava em Portugal com cinco lojas, nos Estados Unidos com duas e em Angola com uma. Estava no estágio de envolvimento ativo no exterior, com operações em três países. Em 2012, a empresa contava com mais de 400 pontos de venda, incluindo no Brasil, nos EUA, em Portugal, em Angola e na Colômbia.

A empresa adotou o mesmo posicionamento estratégico em todos os seus mercados de negócio. A maior parte de sua produção vinha da Ásia.

A empresa centraliza suas compras no Brasil e os franqueados no exterior fazem os pedidos à matriz. O mix de produtos básico comprado pelos franqueados internacionais é escolhido pelo escritório brasileiro.

Depois da internacionalização, o antigo departamento de produtos e importação se transformou no departamento de importação e exportação.

Durante a implantação das novas unidades da franquia no exterior, um gerente brasileiro foi enviado ao exterior para ajudar o franqueado local a estabelecer a loja e a identificar oportunidades e riscos. Essa pessoa também serviu de canal de comunicação entre o escritório brasileiro e o franqueado internacional.

Em 2012, um gestor internacional foi contratado para fiscalizar a expansão do mercado e manter o sistema de apoio oferecido aos franqueados em outros países. O processo de internacionalização inclui a avaliação de oportunidades, não apenas para a internacionalização da marca, mas também para maior desenvolvimento da **gestão da marca em países estrangeiros**.

A empresa segue uma orientação policêntrica, o que significa que as decisões sobre o marketing mix são administradas pela matriz brasileira, embora a empresa reconheça que as diferenças culturais locais influenciam significativamente o mercado.

Os franqueados em países estrangeiros e no Brasil participam ativamente do processo de criação e sugerem modelos e adaptações por meio de um software desenvolvido para a empresa no departamento de criação.

As entrevistas realizadas no Caso A foram codificadas e os dados foram utilizados para a criação da Tabela 6, com duas categorias principais – Internacionalização e Marketing Global

– e as subcategorias que surgiram no campo. Os números apresentados na Tabela 6 são repetições e indicam o número de vezes que as subcategorias foram mencionadas pelo entrevistado.

Tabela 6
Categorias e subcategorias – Caso A

Categoria	Repetições	Subcategorias
Internacionalização	5	Gestão da marca;
	4	Gestão da franquia no exterior;
	3	gradualismo;
	2	redes;
	2	fatores que facilitam a internacionalização;
	1	critérios para escolha do país de destino;
	1	motivos para a internacionalização.
Marketing Global	4	Padronização dos produtos;
	3	Padronização da promoção;
	2	Padronização do preço;
	1	Padronização da estrutura do canal;
	1	Coordenação das atividades de marketing;
	1	Concentração das atividades de marketing.

O mapa conceitual (vide Figura 2) mostra as ligações e as relações entre as categorias de análise. A subcategoria com mais repetições nas entrevistas com os executivos do Caso A foi gestão

de marca, incluindo a padronização dos produtos, padronização da promoção e padronização do preço. As linhas contínuas representam ligações mais fortes e as pontilhadas, ligações mais fracas.

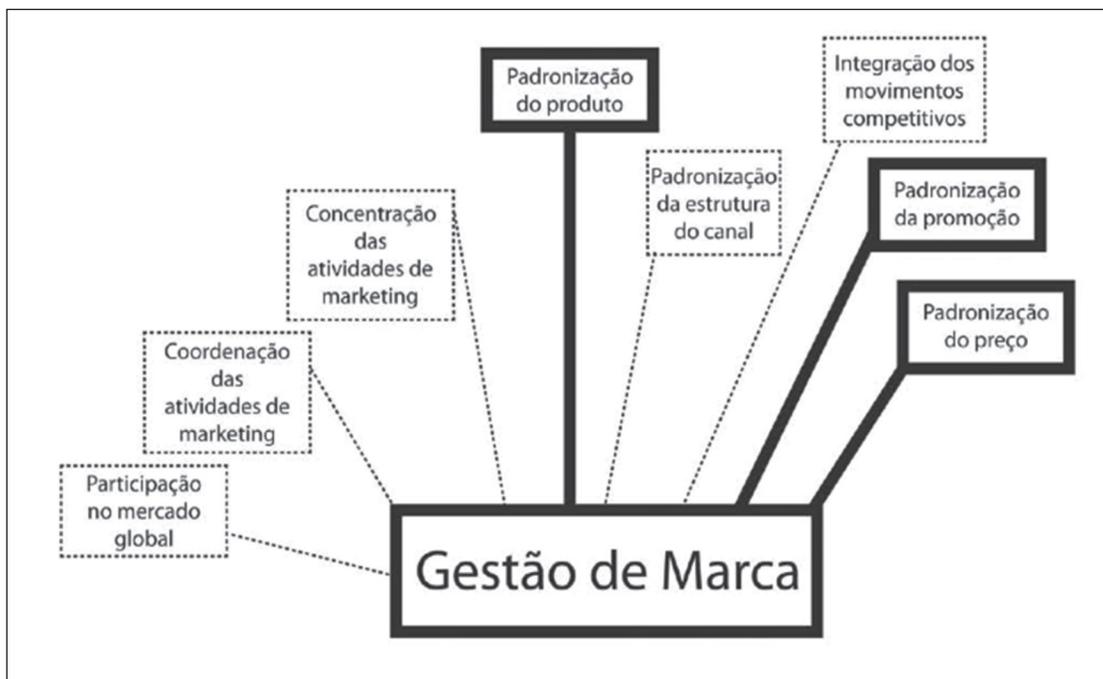


Figura 2. Mapa conceitual – Caso A

Ficou evidente nas entrevistas que a empresa A se preocupa com a forma de selecionar e administrar franquias no exterior, seja por meio de associações e parcerias, seja por máster franquias. Essas preocupações fazem parte do processo de envolvimento ativo, quando as empresas administram a operação no exterior com crescimento lento e passo a passo. Havia preocupações com a forma de expansão do processo de internacionalização enquanto se mantinha o mesmo posicionamento da marca no exterior.

5.2 Caso B – envolvimento ativo

Em 2004, a empresa B firmou parceria com uma das maiores lojas de departamento da Península Ibérica, na Espanha. A empresa exportou 10 mil peças a essa cadeia, mas depois, decidiu continuar crescendo localmente e encerrou a operação internacional.

Em 2006, a empresa abriu uma loja no bairro de Soho, em Nova Iorque, com um franqueado local e uma loja própria em Los Angeles, administrada pela família. Depois da crise econômica de 2008, fechou a loja de Nova Iorque e manteve a de Los Angeles.

Em 2012, havia três lojas em Portugal: duas próprias e uma franqueada. Além disso, contavam com unidades nos EUA e na Colômbia. A empresa está no 3º estágio – envolvimento ativo com o processo de internacionalização e está presente em três países.

De acordo com um dos entrevistados, 70% das peças são fabricadas na Ásia e apenas 30%, no Brasil. Os produtos que demandam mais tecnologia são fabricados na Ásia e o restante, no Brasil e exportado para as unidades no exterior.

Com relação aos produtos com ênfase maior na produção artesanal, a empresa conta com o apoio de fornecedores brasileiros que são “bem aceitos no mercado externo”, segundo um dos entrevistados.

A empresa B contava com um departamento responsável pelos negócios internacionais ou “o novo negócio e a incubadora de novos mercados”. O treinamento a franqueado era uma preocupação constante da empresa, que acredita

que todos os franqueados devem contar com características empreendedoras para administrarem as unidades.

Quando questionado sobre a decisão de padronizar ou adaptar produtos, um dos executivos declarou que a empresa já passou por alguns ciclos e que a questão atual é a marca. Segundo o entrevistado, “há uma margem de 20% a 30% de produtos adaptáveis, o que não descaracterizará a identidade da marca e ajudará no processo de ajuste de empatia com o mercado local”.

A empresa tem uma agência responsável pela plataforma de comunicação e parte dessa comunicação de propaganda é adaptada, visto que a mensagem deve ser recebida e interpretada da mesma forma em diferentes países. O entrevistado declarou, ainda, que os franqueados internacionais contam com um canal direto com o gerente sênior.

Em termos de padronização de preços, o público-alvo no Brasil são as classes A e B, enquanto em outros países a marca tem como alvo as classes B e C. “Hoje, as classes A e B em países estrangeiros ainda usam joias como acessório, o que não ocorre no Brasil, dada a violência à que estamos constantemente expostos”, relata um dos executivos para justificar o posicionamento diferente entre os países.

As entrevistas também foram codificadas por meio do software Atlas.ti. Os resultados foram usados para criar a Tabela 7, que apresenta as categorias e subcategorias reconhecidas nas entrevistas.

Na Tabela 7, no que diz respeito à internacionalização, a gestão de franquias no exterior foi o principal assunto e, no que diz respeito à GMS, a empresa se mostrou preocupada com a padronização da promoção, padronização dos produtos e a coordenação das atividades de marketing, conforme demonstrado.

O mapa conceitual (Figura 3) mostra as ligações e as relações entre as categorias analisadas. A subcategoria com o maior número de repetições foi a gestão de franquias no exterior, que está fortemente ligada à padronização da promoção, padronização dos produtos e coordenação das atividades de marketing.

Tabela 7
Categorias e subcategorias – Caso B

Categoria	Repetições	Subcategorias
Internacionalização	11	Gestão de franquias no exterior;
	7	Motivos para internacionalização;
	5	Critérios para escolha do país de destino;
	5	Fatores que facilitam a internacionalização;
	2	Instalações dos países emergentes;
	2	Redes;
	1	Barreiras à internacionalização.
Marketing Global	8	Padronização da promoção;
	6	Padronização dos produtos;
	4	Coordenação das atividades de marketing;
	2	Padronização dos preços;
	2	Integração de movimentos competitivos;
	1	Participação no mercado global.

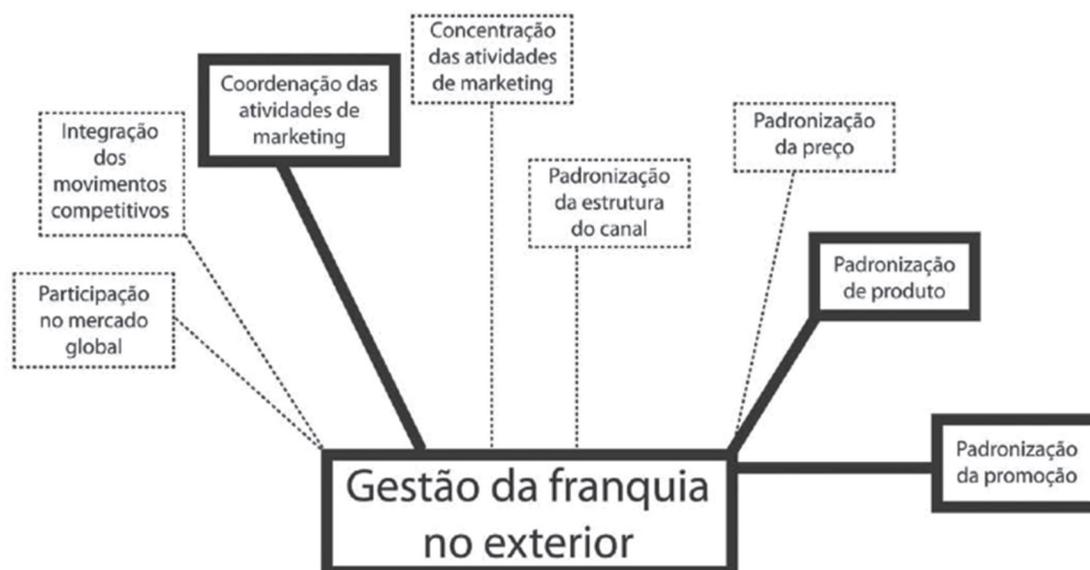


Figura 3. Mapa conceitual – Caso B

No que diz respeito à padronização da promoção, a empresa adota uma visão policêntrica, identificando diferentes necessidades e fazendo adaptações para abordá-las. A padronização dos produtos continua sendo uma preocupação. A padronização dos preços varia de acordo com questões culturais, estando relacionada ao posicionamento da marca, distribuição, demanda e fornecimento.

A subcategoria de gradualismo no processo de internacionalização foi a mais repetida.

Essa subcategoria esteve evidentemente presente no processo de internacionalização da empresa, visto que, como o processo de internacionalização é gradual, a seleção de franquias no exterior ainda é um problema.

Esse fato é uma característica do estágio de envolvimento ativo, em que, segundo Carneiro e Dib (2007), à medida que as empresa adquirem um nível de conhecimento mais adequado sobre o novo mercado, o nível de comprometimento com os recursos também aumenta.

5.3 Caso C – envolvimento comprometido

Em 2012, a empresa C contava com mais de 270 lojas, 158 das quais no Brasil e 112 no exterior; sua atuação é forte em mais de 20 países, o que mostra o envolvimento comprometido.

Em 1993, a empresa C deu início a suas operações no exterior por meio de lojas com produtos de diversas marcas e com exportações para a Argentina. Em 2004, a empresa C expandiu suas operações na forma de franquia, abrindo sua primeira franquia no Chile. Em 2009 e 2010, a empresa recebeu o Selo de Excelência de Franquia da ABF e da *International Business Award Franchise* em 2009 na França. Em 2012, seus produtos eram vendidos em mais de 100 países em cinco continentes. Sua visão era “ser uma empresa de marca global”, e sua missão era “desenvolver uma marca de valor”.

Um executivo explicou que ‘o processo de internacionalização da empresa surgiu naturalmente. Muitas lojas já vendiam nossos produtos e a migração para o formato de franquia foi uma consequência. Quando vimos o potencial, incluímos essa oportunidade de internacionalização em nosso planejamento estratégico’. Com relação às decisões sobre o país, a empresa C aproveitou para escolher um lugar em que já vendesse por meio de um canal multimarcas e em que tivesse parceiros.

O Caso C conta com 25 colaboradores no exterior responsáveis pela transmissão das informações e por garantir as melhores práticas às lojas, o que, segundo o entrevistado, “nem sempre é possível aplicar no Brasil”. Trabalham em mercados com características diferentes e tentam manter a marca e a qualidade da operação.

As entrevistas foram codificadas por meio do software Atlas.ti. Os resultados se encontram na Tabela 8, com as categorias e subcategorias para o Caso C.

Tabela 8
Subcategorias mais frequentes na análise

Categoria	Repetições	Subcategorias
Internacionalização	4	Gestão da marca;
	3	Gestão de franquias no exterior;
	2	Barreiras à internacionalização;
	1	Critérios para a escolha do país de destino;
	1	Instalações do país emergente;
	1	Fatores que facilitam a internacionalização;
	1	Motivos para a internacionalização.
Marketing Global	5	Integração de movimentos competitivos;
	4	Coordenação das atividades de marketing;
	3	Padronização da promoção;
	2	Padronização do preço;
	2	Padronização dos produtos;
	1	Padronização da estrutura de canais;
	1	Concentração das atividades de marketing.

A Tabela 8 mostra que o item mais repetido nas entrevistas com os executivos do Caso C sobre o processo de internacionalização foi a gestão da marca. Além disso, diferentemente dos outros casos e dada a complexidade das operações no Caso C, a integração de movimentos competitivos e preocupações sobre a coordenação das atividades de marketing foram as subcategorias mais frequentes.

No mapa conceitual (Figura 4), a gestão da marca tem uma forte ligação com a integração de movimentos competitivos, a coordenação das

atividades de marketing e padronização das promoções. A padronização dos produtos, apesar de não ser mencionada pelos executivos, é consolidada na padronização e não há adaptação do produto.

Em termos de padronização da promoção, a empresa adota uma visão policêntrica porque identifica as diferentes necessidades dos países em que atua, como ajustes em relação à língua ou adaptação. A coordenação das atividades de marketing é um desafio para a empresa, visto que tal coordenação deve assegurar o posicionamento da marca em diversos países.

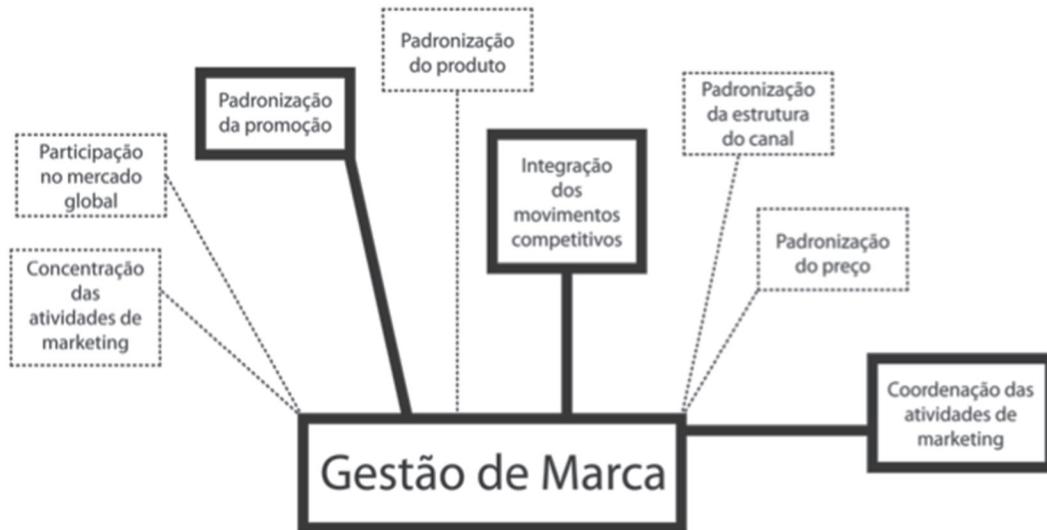


Figura 4. Mapa conceitual – Caso C

No Caso C, com um comprometimento com o envolvimento no exterior, a função do gerente de marketing é administrar a marca global, definir a estratégia e desenvolver os programas que devem ser executados em nível local. A integração de movimentos competitivos reflete a preocupação da empresa sobre a interdependência das atividades de marketing em diferentes países.

No Caso C, com o comprometimento com o envolvimento, a coordenação das atividades de marketing e a gestão da marca são as questões mais importantes do processo de internacionalização.

5.4 Análise comparativa dos casos

Nos três casos, a forma de condução do processo de internacionalização indica que houve uma entrada gradual dadas as incertezas relacionadas aos novos mercados, o que confirma a teoria proposta por Johanson e Vahle (1977), McIntyre e Huszagh (1995), Vahle e Johanson (2013) e Rocha et al. (2014).

Os Casos A e B deram início às operações no exterior em 2005 e 2004, respectivamente, quase onze anos atrás, e estão crescendo com o envolvimento ativo, mostrando que o **tempo** é um fator importante no desenvolvimento gradual e que a velocidade do crescimento depende dos

resultados das operações no exterior, conforme explicam McIntyre e Huszagh (1995) com relação ao envolvimento ativo.

Os Casos A e B são varejistas que fabricam o próprio produto na China e começaram o processo de internacionalização porque um parceiro queria abrir uma loja no exterior ou queria vender os produtos no exterior. Foi um **processo reativo**, conforme explicam Doerthy (2009) e Rocha et al. (2012). Esse início levou as empresas a abrirem e fecharem unidades no exterior, conforme apresentado nos dois casos, o que é bastante comum em economias emergentes.

O Caso C começou como fabricante de produtos de couro e deu início às operações no exterior em 1993, 22 anos atrás, por meio da exportação, e, desde então, conta com operações em 20 países. Esse comprometimento com o envolvimento com operações internacionais levou a empresa a considerar a gestão da marca como uma questão internacional.

A Tabela 9 traz um resumo dos resultados em termos de oito dimensões da GMS. No estágio do envolvimento ativo, a dimensão da adaptação do produto é uma questão importante, sendo que o Caso A adapta 30% e o Caso B, 10%, diferentemente do Caso C, que se compromete com o envolvimento e não faz adaptações ao produto.

Considerando o fato de estarem presentes em 20 países, não adaptar os produtos permitiu-lhes ganhos de escopo e eficiência de escala, o que é diferente do envolvimento ativo, que conta com maior adaptação para atender três ou quatro países.

Em todos os casos, dependendo do estágio, as empresas realizaram uma adaptação (comunicação) da promoção, o que está relacionado com as diferenças culturais e linguísticas.

Tabela 9
Resultados das empresas analisadas com relação às oito dimensões da GMS

Estágio	Envolvimento ativo		Comprometimento
	Caso A	Caso B	Caso C
Padronização do produto	Adaptou 10%	Adaptou 30%	Não adaptou
Padronização da promoção	Adaptou, em nível local, com uma agência de propaganda	Adaptou, em nível local, com uma agência de propaganda	Adaptou, em nível local, com uma agência de propaganda
Padronização do preço	Adaptou de acordo com o posicionamento	Adaptou de acordo com o posicionamento	Adaptou de acordo com o posicionamento e a demanda
Padronização da estrutura do canal	Adaptou	Adaptou	Não adaptou
Coordenação das atividades de marketing	Brasil	Brasil	Brasil e escritórios locais em cinco países
Concentração das atividades de marketing	Brasil	Brasil	Brasil
Integração de movimentos competitivos	Não mencionado	Não mencionado	Preocupação com a integração
Participação no mercado global	Não mencionado	Não mencionado	Preocupação com os estágios iniciais

Na Tabela 9, quando analisamos os casos e o estágio de envolvimento, encontramos semelhanças nos Casos A e B.

Nos Casos A e B, as empresas mudaram seu posicionamento no exterior, o que afetou o preço. No Caso C, o preço esteve associado ao posicionamento e à demanda do mercado local.

Nos Casos A e B, com o envolvimento ativo, a adaptação do canal é uma preocupação porque devem selecionar novos parceiros e abrir novas lojas no exterior. Em uma operação mais complexa, como no Caso C, o sistema de franquia já está consolidado e a seleção de franqueados é global e planejada e segue critérios preestabelecidos. Todas as empresas contam com uma administração de expansão internacional.

No que diz respeito à dimensão da coordenação das atividades de marketing, com envolvimento ativo, os Casos A e B ainda concentram o planejamento de todas as suas atividades no Brasil.

O Caso C, por outro lado, tem escritórios em Milão, Cidade do México, Buenos Aires,

Santiago e Lima para coordenar o marketing em 20 países.

No que diz respeito à concentração de atividades de marketing, os executivos das três empresas declararam que usam parceiros locais, como agências de propaganda e de distribuição, mas que as decisões finais são sempre tomadas no Brasil.

A única empresa que se preocupou com a participação no mercado global e a integração de movimentos competitivos foi o Caso C, o que reflete seu tamanho e o número de lojas distribuídas ao redor do mundo no estágio do envolvimento comprometido.

5.5 Discussão

Quando pensamos nos processos de internacionalização a partir de mercados emergentes, devemos considerar o tempo como uma dimensão. Depois de 20 anos no exterior, o Caso C construiu uma empresa global e foi classificada pelo FDC (2011) como a franquia brasileira mais internacionalizada.

Já pratica a estratégia de marketing global proposta pela teoria da GMS de forma mais abrangente que os outros casos.

Usando esse caso para ilustrar, podemos confirmar a P2: “As franquias no estágio do **envolvimento comprometido** no exterior usarão a GMS com decisões sobre a padronização de produtos, comunicações, preços e distribuição, concentração da atividade de marketing e a coordenação e mensuração da participação do mercado”.

Em contrapartida, no estágio do envolvimento ativo, os Casos A e B estão mais próximos do que a teoria chama de estratégias de marketing internacional (Cavusgil et al., 2010) e não da estratégia de marketing global. Nesse estágio, as ações de marketing que levam à expansão e a decisões sobre o marketing mix são realizadas na matriz. Nesse momento, vemos maior adaptação do produto e do canal do que em outros estágios.

Usando esse caso para ilustrar, podemos confirmar a P1: “As franquias no estágio de **envolvimento ativo** no exterior usarão uma estratégia de marketing mais relacionada à padronização do marketing mix, em relação às decisões sobre produtos, comunicações, preços e distribuição”.

Com o envolvimento ativo, segundo Douglas e Craig (1989), o foco se encontra nas economias em escala e as ações de expansão são determinadas pelo oportunismo dos parceiros e dos franqueados.

Como o envolvimento ativo, as franquias ainda escolhem seus mercados alvo por meio de sua rede de contatos, de acordo com a abordagem das redes proposta por Johanson e Mattsson (1988), segundo a qual a empresa pode estabelecer posições na rede com novos parceiros para si, o que está se tornando cada vez mais importante nos negócios on-line, conforme apresentado por Vahle e Johanson (2013).

O processo de internacionalização de mercados emergentes é um processo de comprometimento de recursos. Além disso, esse processo pode ser percebido como a exploração de possíveis relações com o exterior, com o objetivo de aprendizado. O processo é percebido como incremento, realizado para o benefício do aprendizado por

meio de etapas sucessivas de comprometimento (Johanson & Vahlne, 2006) em um número cada vez maior de mercados estrangeiros, em vez de um processo planejado que é deliberado e baseado em uma análise racional (Hilal & Hemais, 2003).

Os casos mostram a importância da GMS para o processo de internacionalização de mercados emergentes, como as franquias brasileiras. Estão de acordo com Merrilees (2014), que relatou que a maior oportunidade para as pesquisas futuras com franquias internacionais seria o aprofundamento da perspectiva da teoria da marca.

6 Conclusões

A internacionalização de franquias a partir de mercados emergentes é uma questão importante e o presente artigo abordou o assunto considerando os estágios de internacionalização e a GMS.

Na revisão teórica, percebemos que cada estágio tem um tipo diferente de comprometimento com a operação no exterior. Nos estágios iniciais, a empresa está fazendo experiências com o ambiente internacional que, se não forem conduzidas de forma planejada, a empresa fica mais suscetível a falhar (Doherty, 2009; Rocha et al., 2012).

No estágio do envolvimento ativo, a cadeia de franquias geralmente apresenta crescimento lento, visto que não tem recursos e estrutura. Os Casos A e B levaram onze anos para se estabelecerem em três ou quatro países. As questões de marketing apresentadas por essas empresas são as preocupações com a gestão da marca, adaptação do marketing mix e dilemas de padronização. Tais questões foram estudadas em teorias relacionadas às estratégias de marketing internacional.

Essas empresas devem considerar que quanto maior o grau de padronização do produto, maior a eficiência de escala e o escopo e maior a sinergia ao longo de toda a cadeia e da expansão das novas linhas de produto.

Em termos de concentração das atividades de marketing, essa dimensão é ainda de responsabilidade do franqueador no Brasil para todas as franquias estudadas. Esse fato mostra que as franquias ainda planejam e coordenam essas atividades de forma etnocêntrica.

A única franquia que seguiu na direção de concentrar essas atividades fora do país de origem foi o Caso C. A coordenação das atividades de marketing em diferentes países ocorre com a ajuda de escritórios locais em algumas cidades do mundo.

Entretanto, as últimas quatro dimensões da GMS – concentração das atividades de marketing, coordenação das atividades de marketing, participação no mercado global e integração e movimentos competitivos – ainda estão associadas com o estágio do envolvimento comprometido. Essas dimensões se tornam mais importantes à medida que a franquia aumenta o número de unidades fora do país.

Em termos de recomendações gerenciais, para as empresas no estágio do envolvimento ativo, recomendamos a criação de mais unidades no mesmo país antes de abri-las em um novo país para a criação de economias de escala. Esse passo facilita o controle da operação e permite um custo menor de adaptação de produtos e peças de comunicação. Nesse estágio, a marca começa a ser relevante e nossas empresas devem contar com um departamento dedicado às partes no exterior.

Para as empresas nos estágios do envolvimento comprometido, recomendamos prestar mais atenção à gestão da marca no exterior, à padronização do mix de produtos ou serviços, integração das atividades operações no exterior e coordenação das unidades de forma integrada. A integração das unidades aumenta a complexidade, o que leva à busca de uma equipe executiva mais profissional.

As franquias brasileiras podem orientar sua expansão internacional de acordo com a estrutura proposta e podem identificar duas dimensões principais: A estratégias de marketing internacional (IMS) e a estratégia de marketing global. A estratégia de marketing internacional inclui decisões sobre os graus de padronização dos produtos, preços, estruturas de canal e promoções. A GMS inclui essas dimensões, além da concentração e coordenação das atividades de marketing, a integração de movimentos competitivos e a participação no mercado global.

As franquias podem usar a IMS para orientar o desenvolvimento do marketing mix de uma forma planejada e organizada. Depois de implantadas, as franquias podem criar a estrutura e atuar de forma global, enfocando suas ações na concentração e coordenação das atividades de marketing, aumentando sua participação do mercado global e buscando a integração de movimentos competitivos para obter maior sinergia entre as unidades da franquia.

Como limitação, este estudo foi um estudo de casos múltiplos e os resultados não podem ser generalizados. Entretanto, representa uma tentativa de explorar os casos escolhidos com maior profundidade.

Em termos de pesquisas futuras, reconhecemos a necessidade de estabelecer constructos mais amenos ao desenvolvimento em um estudo quantitativo em que possamos mensurar o impacto da dimensão da GMS sobre a capacidade de as franquias crescerem e obterem êxito. Outros estudos poderiam analisar a gestão da marca, a IMS e a GMS em um número maior de franquias em diferentes setores e em diferentes países.

Referências

- Aliouche, E. H., & Schlenrich, U. A. (2011). Towards a strategic model of global franchise expansion. *Journal of Retailing*, 87(3), 345-365.
- Altinay, L., & Miles, S. (2006). International franchising decision-making: An application of stakeholder theory. *The Service Industries Journal*, 26(4), 421-436.
- Associação Brasileira de Franquias. (2016). *Guide franchising Brasil ABF*. Retrieved from <http://www.abf.com.br/>
- ABF. Associação Brasileira de Franquias. (2013). . Retrieved from <http://www.abf.com.br/>.
- Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Birkinshaw, J. M., & Morrison, A. J. (1995). Configurations of strategy and structure in

- subsidiaries of multinational corporations. *Journal of international business studies*, 26(4), 729-753.
- Borini, F., Rocha, T., & Spers, E. (2012). Desafios para a internacionalização das franquias brasileiras: um survey com franquias internacionalizadas. In P. L. R. Melo, & T. Andreassi (Org.s), *Franquias Brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização* (pp. 71-87). São Paulo: Cengage Learning.
- Carneiro, J. M. T., & Dib, L. A. (2007). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Internext*, 2(1), 1-25.
- Carvalho, M. (2000). *Internacionalização de franquias: Um estudo exploratório no ramo de alimentação* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2010). *Negócios internacionais: Estratégia, gestão e novas realidades*. São Paulo: Pearson.
- Cavusgil, S. T., & Nevin, J. R. (1980). A conceptualization of the initial involvement in international marketing. In C. W. Lamb & P. M. Dunne (Eds.), *Theoretical developments in marketing* (pp. 68-76). Chicago: American Marketing Association.
- Cheng, J. M. S., Lin, J. Y. C., Tu, H. H., & Wu, N. S. (2007). Toward a stage model of the international franchise system development: The experience of firms from Taiwan. *Journal of Marketing Channels*, 14(4), 65-83.
- Craig, C. S., & Douglas, S. P. (2000). Building global brands in the 21st century. *Japan and the World Economy*, 12(3), 273-283.
- Doherty, A. M. (2009). Market and partner selection processes in international retail franchising. *Journal of Business Research*, 62(3), 528-534.
- Doherty, A. M., & Alexander, N. (2004). Relationship development in international retail franchising: Case study evidence from the UK fashion sector. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1215-1235.
- Doherty, A. M., & Quinn, B. (1999). International retail franchising: An agency theory perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(6), 224-237.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (1989). Evolution of global marketing strategy-scale, scope and synergy. *Columbia Journal of World Business*, 24(3), 47-59.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (2011). Convergence and divergence: Developing a semiglobal marketing strategy. *Journal of International Marketing*, 19(1), 82-101.
- Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1980). How MNCs cope with host-government intervention. *Harvard Business Review*, 58(2), 149-157.
- Eroglu, S. (1992). The internationalization process of franchise systems: A conceptual model. *International Marketing Review*, 9(5), 19-30.
- Fladmoe-Lindquist, K. (1996). International franchising: Capabilities and development. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 419-438.
- Fundação Dom Cabral (2011). *Ranking das transnacionais brasileiras: Crescimento e gestão sustentável no exterior*. Retrieved from <http://www.fdc.org.br/professorespesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalle.aspx?publicacao=18171>
- Ghemawat, P. (2007). Managing differences: The central challenge of global strategy. *Harvard Business Review*, 85(3), 59-68.

- Guide Franchising (2016). From Brazil to the World. *Brazilian Franchising Association*, 11(11), 9-18.
- Hilal, A., & Hemais, C. A. (2003). O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: Evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1), 109-124.
- Huszagh, S. M., Huszagh, F. W., & McIntyre, F. S. (1992). International franchising in the context of competitive strategy and the theory of the firm. *International Marketing Review*, 9(5), 5-18.
- Jain, S. C. (1989). Standardization of international marketing strategy: Some research hypotheses. *The Journal of Marketing*, 53(1), 70-79.
- Jell-Ojobor, M., & Windsperger, J. (2013). The choice of governance modes of international franchise firms an integrative model. *Proceedings of the Annual International Society of Franchising*, Zhuhai, China, 27.
- Johanson, J. , & Mattsson, Y. L.-G. (1988). Internationalization in industrial systems: A network approach. In N. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition* (pp. 287-314). London: Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46(2), 165-178.
- Khauaja, D. (2010). *Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: Estudo com franquedoras brasileiras* (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Sao Paulo, Sao Paulo, SP, Brasil.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks: Sage.
- Levitt, T. (1993). The globalization of markets. In R. Z. Aliber & R. W. Click (Eds.), *Readings in international business: A decision approach* (pp. 249-266). Cambridge: MIT Press.
- Marques, D. S. P. (2006). *Internacionalização de Franquias: Um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Sao Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Marques, D. S. P., Merlo, E. M., & Lucchesi, C. A. M. (2005). Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 8(2), 5-18.
- McIntyre, F. S., & Huszagh, S. M. (1995). Internationalization of franchise systems. *Journal of International Marketing*, 3(4), 39-56.
- Melo, P., Andreassi, T., & Oliveira, M. M., Jr. (2012). Fusão e internacionalização de franquias no segmento de alimentação: O caso TrendFoods e China in Box. In P.L.R. Melo & T. Andreassi (Orgs.), *Franquias brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização* (pp. 107-122). Sao Paulo: Cengage Learning.
- Melo, P. L., Borini, F. M., & Cunha, J. A. C. (2014). Percepções de valor e elementos estruturantes das microfranquias. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), 328-350.
- Mendelsohn, M. (1994). *A essência do franchising*. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura.

- Merrilees, B. (2014). International franchising: Evolution of theory and practice. *Journal of Marketing Channels*, 21(3), 133-142.
- Oliveira, E. C., & Crescitelli, E. (2008). Comunicação da marca global via site: Padronizada ou adaptada? *Anais do Seminário em Administração SEMEAD*, São Paulo, SP, Brasil, 11.
- Özsomer, A., & Simonin, B. L. (2004). Marketing program standardization: A cross-country exploration. *International Journal of Research in Marketing*, 21(4), 397-419.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Quinn, B., & Alexander, N. (2002). International retail franchising: A conceptual framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(5), 264-276.
- Rocha, T., Borini, F., & Spers, E. (2010). *A internacionalização das franquias brasileiras* (Vol. 1). São Paulo: ESPM.
- Rocha, T., Borini, F., & Spers, E. (2012). *Aspectos mercadológicos e estratégicos da internacionalização das franquias brasileiras* (Vol. 2). São Paulo: ESPM.
- Rocha, T., Borini, F., Spers, E., Khauaja, D., Camargo, M. A., Ogasavara, M. H., & Melo, P. L. (2014). *Estágios da internacionalização das franquias brasileiras* (Vol. 3). São Paulo: ESPM.
- Rocha, T., & Silva, S. (2011). The adaptation vs. standardization dilemma: The case of an american company in Brazil. *Internext*, 6(1), 63-83.
- Roth, K., Schweiger, D. M., & Morrison, A. J. (1991). Global strategy implementation at the business unit level: Operational capabilities and administrative mechanisms. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 369-402.
- Sanghavi, N. (2003). Internationalization of retail/service business strategic opportunities and challenges. *Proceedings of the International Conference on Global Business and Economic Development*, Bangkok, 7.
- Schweiger, D. M., & Morrison, A. J. (1991). Global strategy implementation at the business unit level: Operational capabilities and administrative mechanisms. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 369-402.
- Silva, C. D., Mendes, D. A. P., & Gomes, J. S. (2002). O controle gerencial na internacionalização de franquias: O caso de uma empresa brasileira. *Anais do Congresso de Contabilidade*, Porto, Portugal, 4.
- Stake, R. E. (2013). *Multiple case study analysis*. New York: Guilford Press.
- Toledo, L. A., & Shiraishi, G. D. F. (2009). Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: Um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. *Revista da FAE*, 12(1), 103-119.
- Vahle, J. E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise. *International Marketing Review*, 30(3), 189-210.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yip, G. S. (1995). *Instructor's manual: Total global strategy: Managing for worldwide competitive advantage*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Zou, S., & Cavusgil, S. T. (1996). Global strategy: A review and an integrated conceptual framework. *European Journal of Marketing*, 30(1), 52-69.
- Zou, S., & Cavusgil, S. T. (2002). The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of Marketing*, 66(4), 40-56.

Autores:

1. Maria Adriana de A. P. Camargo, Doutoranda em Administração, ESPM - Brasil,
E-mail: maria.adriana@acad.espm.br

2. Thelma Valéria Rocha, Doutora em Administração, ESPM – Brasil. E-mail: tvrocha@espm.br

3. Susana Costa e Silva, Doutora em Marketing, University College Dublin – Irlanda.
E-mail: ssilva@porto.ucp.pt

Contribuição dos autores:

Contribuição	Maria Adriana de A. P. Camargo	Thelma Valéria Rocha	Susana Costa e Silva
1. Definição do problema de pesquisa	√	√	
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√	√
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)		√	
4. Fundamentação teórica/Revisão de Literatura	√	√	√
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√	
6. Coleta de Dados	√		
7. Análise Estatística	√		
8. Análise e interpretação dos dados	√	√	√
9. Revisão crítica do manuscrito	√	√	√
10. Redação do manuscrito	√	√	√