

Estratégias de marketing internacional adotadas no processo de internacionalização de franquias: um estudo de caso múltiplo no setor de vestuário

¹ Alexandre Degani Cantoni

² Thelma Valéria Rocha

³ Renata Fernandes Galhanone

⁴ Maria Lucia Righetti

Resumo

Objetivo: Este estudo investiga os antecedentes do processo de internacionalização de franquias brasileiras, relacionando-os com a estratégia de marketing internacional, com base na adaptação ou padronização do composto de marketing.

Método: A partir da revisão teórica, um modelo é proposto, englobando os antecedentes da internacionalização internos e externos à empresa, a estratégia de marketing internacional e o grau de internacionalização da empresa. A investigação empírica baseou-se em estudo de caso múltiplo com três grandes empresas do setor de vestuário.

Relevância: Ressalta-se a importância da gestão internacional da marca como ativo que pode ajudar o processo de internacionalização, bem como o papel dos parceiros/franqueados na construção e gestão da imagem da marca no exterior.


Resultados: Os resultados mostram que os antecedentes mais importantes no processo de internacionalização das franquias pesquisadas pertencem ao nível da empresa (tamanho, recursos e capacitações, marca forte, orientação e experiência internacional), com destaque para a marca como importante ativo. As estratégias de marketing internacional empregadas buscam manter o posicionamento da marca padronizado, com adaptação de alguns elementos do composto de marketing às características e necessidades dos mercados-destino e centralizar as decisões estratégicas para manter uma imagem de marca consistente, o que se designa como estratégia de marketing semiglobal.


Contribuições teóricas: Este estudo contribui para o conhecimento sobre os fatores que influenciam a decisão de internacionalizar e as estratégias de marketing internacional utilizadas por redes de franquias brasileiras no exterior, contemplando também recomendações para redes que desejam se internacionalizar.


Palavras-chave: Marketing Internacional; Internacionalização de Empresas; Franquias; Internacionalização de Franquias; Estratégias de Marketing.


Como citar:

Cantoni, A. D., Rocha, T. V., Galhanone, R. F., & Righetti, M. L. (2019). Estratégias de marketing internacional adotadas no processo de internacionalização de franquias: um estudo de caso múltiplo no setor de vestuário. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(2), 19-54. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i2.3667>

¹ Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, São Paulo, (Brasil).  <https://orcid.org/0000-0001-7808-6690>
E-mail: alecantone@gmail.com

² Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, São Paulo, (Brasil).  <https://orcid.org/0000-0002-3825-4343>
E-mail: tvrocha@espm.br

³ Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, São Paulo, (Brasil).  <https://orcid.org/0000-0002-2119-4209>
E-mail: renatagalhanone@gmail.com

⁴ Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, São Paulo, (Brasil).  <https://orcid.org/0000-0002-4218-8465>
E-mail: malurighetti@gmail.com

1. Introdução

Segundo a Associação Brasileira de Franquias (ABF), desde 2001 o faturamento das franquias brasileiras tem crescido significativamente acima do PIB brasileiro. Em 2016, o setor faturou R\$ 151 bilhões - um crescimento de 8.3% sobre 2015 (ABF, 2017). No contexto mundial, o Brasil está em sexto lugar em número de franquias, com 142.593 unidades franqueadas, atrás dos Estados Unidos (795.932 unidades), China (330.000), Japão (260.992), Coreia do Sul (194.199) e Filipinas (150.000). Em número de redes de franquias, o Brasil ocupa a quarta colocação com 3.039 redes, atrás apenas da China (4.500 redes), Coreia do Sul (4.288) e EUA (3.828 redes) (WFC, 2016).

A despeito do tamanho considerável e da importância do setor de franquias para a economia brasileira, as redes brasileiras com operações no exterior ainda representam cerca de 5% do total, sendo 138 as redes de franquias brasileiras internacionalizadas dentro de um universo de 3.039 redes (Rocha et al., 2016; ABF, 2017). Em comparação, no início da década de 1990, 20% das redes de franquias dos Estados Unidos já operavam no exterior (McIntyre & Huszagh, 1995). Em 2016, as quatro maiores franquias americanas em número de unidades apresentavam os seguintes percentuais de unidades fora dos EUA em relação ao número total de unidades: a rede 7-Eleven com 85% das suas unidades no exterior; a rede McDonald's com 47%; a rede Subway com 40%; e a rede Dunkin' Donuts com 28% (Entrepreneur, 2016).

Entre 2012 e 2014, dezesseis franquias brasileiras abriram operações no exterior, enquanto outras nove que estavam em apenas um país encerraram suas atividades. Esses números indicam um movimento de experimentação dessas empresas, algumas desistindo, enquanto outras buscam o caminho da internacionalização (Rocha et al., 2014). As principais dificuldades apontadas pelas franquias brasileiras internacionalizadas são: a falta de conhecimento dos mercados externos; diferenças culturais; barreiras operacionais e jurídicas; e dificuldades na seleção de franqueados (Rocha et al., 2014; Almeida, Lanfranchi & Melo, 2018). Um fator também importante é o desinteresse em expandir para o exterior, quando ainda existe um vasto mercado interno para conquistar (Khauaja, 2012).

Boa parte dos estudos sobre internacionalização de redes de franquias focam-se em empresas originárias dos Estados Unidos, Europa ou Ásia (Welsh et al., 2006; Deng, 2012; Grunhagen, Dant & Zhu, 2012; Merrilees, 2014). Ainda são poucos os estudos focados na realidade das franquias brasileiras como o de Dant, Perrigot e Cliquet (2008) e Grosse (2016). Assim, trazer novas perspectivas e testar conceitos com

amostras de outros países permite complementar os achados de pesquisas anteriores (Roh, & Yoon, 2009; Jell-Ojabor & Windsperger, 2013; Dant & Grünhagen, 2014).

Este estudo partiu de um modelo desenvolvido para franquias chinesas (Deng, 2012), procurando analisar criticamente sua adequação à realidade brasileira no que tange aos fatores antecedentes do processo, ou seja, as razões pelas quais franquias brasileiras internacionalizam suas operações. Além disso, analisa o papel do marketing internacional nesse processo, especificamente em termos do grau de adaptação e padronização do composto de marketing para uma melhor atuação nos mercados-alvo. O marketing internacional é responsável por identificar, mensurar e prospectar oportunidades no ambiente externo, orientando a empresa quanto a seu posicionamento, segmentação de mercado e programa de marketing (Cavusgil, Knight & Reisemberger, 2014).

Para tanto, foi conduzida uma pesquisa qualitativa exploratória utilizando o método estudo de casos com três grandes redes de franquias brasileiras do setor de vestuário com bastante experiência internacional. A primeira com 20 anos no exterior e opera em quatro países, a segunda com doze anos no exterior e exporta / opera em 31 países, e a terceira com doze anos no exterior e operação em três países.

2. Revisão Teórica

2.1 Fatores antecedentes da internacionalização das empresas

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

Os fatores econômicos que influenciam as organizações a entrar em mercados internacionais incluem desenvolvimento organizacional, busca por expansão, curva de aprendizagem (Wiedershein-Paul, Olson & Welch, 1978; Welch, 1990), disponibilidade de recursos financeiros (Doherty, 2007), o grau de maturidade

e conhecimento (Welch, 1990), experiência da equipe gerencial (Mariz-Perez & Garcia-Alvarez, 2009; Welch, 1990), e a estabilidade política e econômica no mercado estrangeiro (Hackett, 1976; Hutchinson et al., 2007). As pressões competitivas e a saturação do mercado doméstico devem também ser incluídas como fatores econômicos motivadores da internacionalização (Eroglu, 1992; Welch, 1990; Doherty, 2007). Considerando as motivações de cunho comportamental, Eroglu (1992) cita tolerância ao risco pela alta administração, percepção de vantagem competitiva da firma, e a influência de agentes externos. Outros fatores facilitadores seriam a visão global ou mentalidade global da empresa, a personalidade empreendedora e o relacionamento pessoal dos executivos com mercados estrangeiros (Hutchinson et al., 2007). Diversos estudos mostram a influência significativa das atitudes da alta administração na decisão de internacionalizar (Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil & Nevin, 1981; Wiedersheim-Paul et al., 1978). Como fatores do ambiente externo, Hutchinson et al. (2007) apontam contatos de negócios em mercados estrangeiros, suporte governamental, e decisão de responder a oportunidades em mercados estrangeiros.

Fatores como governança, política favorável, clima de negócios do país, regulamentos de entrada, impostos e infraestrutura de comunicações foram apresentados como impulsionadores para a decisão de expandir franquias americanas no exterior (Hoffman et al, 2016). No contexto brasileiro, Steinbruch et al (2016) apresentaram os fatores determinantes para internacionalização como: custo, controle, baixo risco, baixa distância cultural, distância geográfica, velocidade de internacionalização e tempo total de viagem, experiência multinacional da firma, atratividade do mercado, incentivos de entidades brasileiras, escolha do parceiro certo e retorno da operação.

2.2 O processo de internacionalização das franquias

Seguindo a lógica do processo gradual de internacionalização do modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977; 2009), mesmo franqueadores no mercado doméstico nem sempre escolhem a franquia como modo de entrada; por vezes, entram no mercado estrangeiro com outra estratégia (exportação, por exemplo) e só posteriormente, após melhor compreensão do mercado, estabelecem franquias (Welch, 1990). O processo de internacionalização de empresas brasileiras tem mostrado pontos de similaridades como o processo gradual e sequencial de internacionalização, a escolha primeiramente por países com menor

distância psíquica e principalmente a influência de relacionamentos no processo de internacionalização (Hilal & Hemais, 2003).

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

O conceito do sistema de franquias permite que o negócio seja adaptado a diferentes culturas e ambientes. Em mercados emergentes, por exemplo, esse sistema oferece suporte e vantagens competitivas a investidores locais, muitas vezes sem histórico de empreendedorismo, por meio de utilização de produtos bem-sucedidos e de marcas reconhecidas (Khauaja, 2012).

No entanto, existem desafios. Apesar da tendência de globalização dos valores culturais, há a necessidade, em maior ou menor grau, de familiarizar consumidores de mercados locais com certos produtos e serviços franqueados (Justis & Judd, 1989). Os franqueadores internacionais devem familiarizar-se com os hábitos, cultura e forma de fazer negócios (códigos de ética, leis, laços de confiança) de outros países; os franqueados locais podem ajudar muito nesse aprendizado (Khauaja, 2012).

Neste mesmo sentido, um estudo realizado com redes de franquias estrangeiras e franquias domésticas que atuam no Brasil demonstrou que as franquias estrangeiras possuem maior taxa de investimento, menor capacidade de controle, maior taxa de manutenção do que as redes de franquias brasileiras, principalmente por conta das distâncias culturais e necessidades de adaptações, enquanto as franquias domésticas apresentam maior capacidade de crescimento no mercado brasileiro, justamente por ser menos custosa a expansão no mercado local. Estes resultados demonstram que franquias estrangeiras, mesmo possuindo forte prestígio e reputação internacional, possuem a necessidade de adaptar o modelo e compreender de forma profunda o contexto e as necessidades do mercado local (Isaac et al, 2018).

Buscando compreender de forma abrangente o processo decisório de internacionalização de franquias de mercados emergentes, especificamente, franquias chinesas, Deng (2012) realizou análise de conteúdo

em 121 artigos publicados entre 1991 e 2010 sobre franquias internacionalizadas da China. Nesse estudo, buscou três categorias de análise que pudessem embasar um modelo de pesquisa que refletisse a internacionalização: antecedentes, processos e resultados. Os fatores que antecedem a decisão de internacionalizar foram apresentados em dois níveis, internos e externos. Os fatores internos da organização são o tipo e tamanho da empresa, seus recursos e capacidades, a participação em redes de negócios na China, o grau de exportação da empresa, assim como a experiência e orientação internacionais da alta gerência.

Além dos fatores internos, Deng (2012) elencou antecedentes ligados a aspectos externos, tanto relacionados ao mercado local quanto internacional, buscando refletir o processo decisório sob perspectiva de análise da estrutura da indústria (posição relativa da empresa, orientação do setor para a internacionalização, nível de competição, saturação e guerras de preço no mercado doméstico); sob perspectiva de transação, como a saliência do projeto, investimentos de alto versus baixo perfil, e a busca por ativos estratégicos ou mercadológicos; e, sob o tema de antecedentes institucionais, elencando os fatores institucionais negativos do país de origem e positivos do país-alvo (considerando o papel do governo), fatores culturais e informais, ressaltando a importância da proximidade cultural. O autor propôs um modelo a ser testado em outros mercados emergentes.

2.3 Internacionalização das franquias brasileiras

A internacionalização das franquias brasileiras representa um fenômeno mais recente se comparada à experiência de países europeus e norte-americanos. O tempo médio de experiência dos franqueadores brasileiros no exterior é de oito anos, enquanto as franquias estrangeiras presentes no Brasil têm em média 24 anos de vivência internacional (Rocha et al., 2016). Desde 2010, a internacionalização das franquias brasileiras tem crescido, apesar da maioria das redes ainda atuar em estágio experimental, com baixo comprometimento financeiro e em poucos mercados (Rocha et al., 2016). O modo de entrada dos franqueadores brasileiros não necessariamente se dá por meio de *franchising*, podendo ser via exportação direta ou indireta. Seguindo os preceitos da Escola de Uppsala, as empresas posteriormente adotam modelos de investimento direto (Khauaja, 2012).

A maioria das franquias brasileiras primeiro desenvolvem vantagens competitivas no mercado doméstico, e só depois de muitos anos acumulando recursos e competências, aventuram-se nos mercados externos. Os primeiros mercados-alvo costumam ser países próximos tanto geograficamente como em aspectos como cultura, língua, religião, nível educacional e aspectos administrativos e econômicos, como forma de reduzir riscos (Cyrino et al., 2010). Segundo dados da ABF (2016), as marcas franqueadoras brasileiras com presença no exterior concentram-se principalmente nos Estados Unidos (49 marcas) e Portugal (26 marcas), e em países latino-americanos como Bolívia (14 marcas), Colômbia (13), Argentina e México (12 marcas), além de Chile, Uruguai e Angola, (11 marcas). Com exceção dos Estados Unidos, percebe-se que este movimento privilegia países com maior proximidade linguística ou geográfica.

Segundo Marques et al (2005), os fatores econômicos que impulsionam as franquias brasileiras ao processo de internacionalização incluem oportunidades de nicho de mercado no exterior, o tamanho do mercado e a renda da população, objetivos organizacionais expansionistas, a obtenção de economias de escala, condições político-legais do mercado de destino, a expansão internacional de concorrentes, oportunidades limitadas de expansão no Brasil, e a entrada de competidores internacionais. Os principais fatores comportamentais são fortalecer a imagem da empresa/marca, o interesse de parte de empreendedores internacionais, desejo pessoal da alta gerência, e proximidade cultural com o país de destino (Marques et al., 2005).

Algumas redes de franquias do Brasil partem para o exterior com baixo grau de profissionalização, sem muito critério na seleção de parceiros, apenas reagindo a oportunidades. Isso evidencia a necessidade de planejar a expansão, estabelecendo estruturas organizacionais e modelos de negócios adequados (Rocha et al., 2016; Khauaja, 2012). O acúmulo de recursos em termos de talento gerencial e experiência como franqueador deve ser alinhado a um modelo mental dos dirigentes caracterizado por visão global, foco no longo prazo, proatividade e busca de conhecimentos dos mercados externos (Khauaja, 2012; Bretas, Galetti & Rocha, 2019).

As características dos países onde as redes de franquias brasileiras possuem operação no exterior, como confiança e facilidade em fazer negócios, são os principais motivadores para o sucesso da operação (Melo et al. 2015), bem como as estratégias de marketing adotadas.

2.4 Estratégia de Marketing Internacional

Define-se marketing internacional como a identificação e mensuração de oportunidades em mercados estrangeiros, satisfazendo necessidades dos consumidores globais melhor que a concorrência, seja ela doméstica ou internacional (Terpstra & Sarathy, 2000). Quando uma firma se decide pela internacionalização, sua estratégia de marketing internacional engloba a definição de um plano de ação para os mercados estrangeiros que servirá de guia para decisões sobre o posicionamento da empresa e de seus produtos ou serviços, visando atender as necessidades dos segmentos-alvo de consumidores naqueles mercados e garantir um bom desempenho no mercado estrangeiro. As estratégias de marketing internacional variam de acordo com a escolha entre adaptar e padronizar os elementos do programa de marketing (*branding*, produto, preço, distribuição e comunicação de marketing) em cada país de destino (Ghauri & Cateora, 2010; Cavusgil et al., 2014).

Adaptar o programa de marketing internacional implica desenvolver novos produtos e serviços ou introduzir modificações nos produtos, preços, distribuição ou comunicação atuais, considerando as demandas e características específicas do mercado estrangeiro para alcançar maior aceitação pelos clientes (Douglas & Craig, 1989; Zou & Cavusgil, 2002). A adaptação é vista como particularmente útil quando os gestores de marketing internacional consideram prioritário atender as especificidades locais (Cavusgil et al., 2014). Organizações com estratégias locais adaptam e realizam suas ações, desde o desenvolvimento até o posicionamento do produto, de acordo com as necessidades locais (Yip, 1995). A escolha por este tipo de estratégia depende também da capacidade local de gerir alguns aspectos importantes da operação, pois em caso de países menos desenvolvidos há uma escassez de recursos humanos qualificados capazes de gerir áreas estratégicas (Douglas e Craig, 2011).

Já uma abordagem baseada na padronização implica em que a empresa mantenha uniformes os componentes do programa de marketing em diferentes regiões do globo, visando o aumento de vendas no mercado internacional quando e onde o consumidor deseja o produto original e o mesmo posicionamento da marca internacional (Cavusgil et al., 2014). A padronização cria uma imagem consistente do produto

nos diferentes mercados em que a empresa atua. Também contribuí para a redução dos custos de produção e para a formulação e implementação de um único plano de marketing (Keegan, 2005; Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan, 1993). Porém, essa postura impossibilita atender a necessidades mais específicas do mercado (Zou e Cavusgil, 2002). Douglas e Craig (2011) explicam que a estratégia de marketing global é mais comum em setores como o de luxo, moda e de microprocessadores, nos quais a concorrência é global e se pode vender o mesmo produto no mundo todo.

No processo de internacionalização, os gestores muitas vezes precisam encontrar o equilíbrio ideal entre a integração global das atividades da cadeia de valor da empresa, para tirar máximo proveito das similaridades entre países, e a reatividade local para atender às necessidades específicas dos consumidores de cada país. Essa busca de equilíbrio necessariamente afeta as decisões sobre padronização e adaptação dos elementos do programa de marketing internacional (Cavusgil et al., 2014).

Uma crítica que se faz à estratégia de padronização global dos produtos é que isso pode alienar possíveis clientes e deixar os funcionários insensíveis às necessidades dos diferentes tipos de clientes (Vrontis, 2003). Para Douglas e Craig (2011), as diversidades das condições de mercado, entre as quais se destacam a heterogeneidade dos consumidores, a competição e as diferentes condições de infraestrutura, tornam impraticável uma estratégia de marketing global padronizada. As empresas podem desenvolver uma estratégia de marketing semiglobal - uma mistura de ações padronizadas e adaptadas para o mercado, envolvendo diferentes direcionamentos conforme a localidade, resultando em uma maior autonomia a nível local (Douglas & Craig, 2011). A equipe de marketing de organizações semiglobais deve identificar países e grupos de consumidores com características homogêneas e, a partir disso, segmentar os grupos, posicionar o produto de acordo com cada segmento, decidir as estratégias do composto de marketing e quais atividades serão adaptadas ou padronizadas, atendendo às necessidades locais e buscando também a redução de custos (Cavusgil et al, 2012).

Segundo Pralahad e Doz (1981), decisões relativas aos elementos “não produto” (ações de distribuição, precificação e vendas) do programa de marketing internacional precisam ser alteradas constantemente para acompanhar o comportamento dos mercados estrangeiros com mais eficiência e velocidade, exigindo maior nível de adaptação. Enquanto as decisões relacionadas a “produto” (características do produto, nome da marca e posicionamento do produto) caracterizam-se por maior nível de padronização (Özsomer, Bodur & Cavusgil, 1991).

Merrilees (2014) identifica como um dos *gaps* na literatura sobre internacionalização de franquias a influência das estratégias internacionais de marketing e de *branding* no processo, especialmente porque a marca é um dos componentes mais críticos dos sistemas de *franchising*.

O apelo da marca representa uma vantagem significativa oferecida aos potenciais franqueadores (Roh & Yoon, 2009; Merrilees & Frazer, 2013; Merrilees, 2014). Em geral, o *franchising* enfatiza uma estratégia de marketing internacional padronizada, com produtos e marcas fortes e globalizados. Porém, isso não implica em uniformidade total, visto que os franqueadores podem, até certo ponto, adaptar as ofertas a gostos e necessidades locais (Cavusgil et al., 2014).

No entanto, gerenciar eficazmente esse aspecto apresenta um grande desafio para os franqueadores, na medida em que a responsabilidade por desenvolver, gerenciar e sustentar o valor de uma marca de sucesso é compartilhada por todas as partes envolvidas no acordo de franquia, sem que nenhuma delas tenha o controle completo do processo de gestão. Essa codependência sugere que o sucesso das atividades de *branding* das franquias deve ser bem coordenado e integrado, com responsabilidades bem definidas e supervisionadas entre as partes (Pitt, Napoli & Van der Merwee, 2003).

Assim, uma decisão importante dentro da estratégia de marketing internacional das franquias envolve a concentração e coordenação das atividades de marketing (Birkinshaw & Morrison, 1995; Yip, 1995). A concentração ocorre quando as atividades marketing (desenvolvimento de campanha promocional, decisão sobre preços, atividades de distribuição e serviços pós-venda) estão concentradas em alguns países onde elas podem ser realizadas de forma mais eficiente e com maior sinergia. Já a coordenação das atividades de marketing refere-se ao planejamento e execução de forma interdependente e em escala global das atividades em diferentes países (Zou & Casvusgil, 2002).

3. Modelo Conceitual

O modelo conceitual desenvolvido, conforme a Figura 1, apresenta três categorias de investigação do processo de internacionalização das franquias brasileiras: os fatores internos e externos que antecedem o processo de internacionalização, as decisões sobre a estratégia de marketing internacional adotada durante

esse processo (padronização ou adaptação) e o resultado da internacionalização, entendido como a *performance* da franquia no mercado global (número de países onde atua, número de unidades franqueadas no exterior e anos de internacionalização).

Figura 1: Modelo Conceitual



Fonte: Autores (2018), baseado em Deng (2012), Douglas & Craig (2011), Cavusgil et al. (2014), e Rocha & Silva (2011).

A partir do modelo de Deng (2012), que evidencia os antecedentes, os fatores que antecedem a decisão da internacionalização foram classificados entre fatores internos (relativos à capacidade interna da empresa) e externos (relativos ao contexto da indústria).

Na Figura 1, utilizou-se como fatores internos: o tamanho da empresa; recursos e capacidades para a internacionalização; a estrutura da rede de negócios no exterior; a intensidade das exportações; o tipo de orientação e experiência internacional da empresa; a experiência internacional dos gestores; o bom relacionamento pessoal dos altos executivos com mercados estrangeiros; a busca de fortalecer a imagem da empresa como multinacional; e a busca de incremento de vendas e lucros. Já como fatores externos: o nível de saturação do mercado doméstico; o contexto global da indústria (tamanho da concorrência, tamanho do mercado alvo, crescimento); a forma como são realizadas as negociações internacionais pelo país; o contexto institucional do mercado externo; e as características socioculturais do mercado externo.

Assim, este estudo apresenta as seguintes proposições:

P1. Os fatores internos exercem influência na decisão de internacionalizar para franquias brasileiras.

P2. Os fatores externos exercem influência na decisão de internacionalizar para franquias brasileiras.

Outra categoria refletida no modelo da Figura 1 é a estratégia de marketing internacional adotada pela empresa, ou seja, se lança mão da adaptação de elementos do composto de marketing (produto, preço, comunicação, promoção de vendas, distribuição) à realidade de cada país de destino, ou da padronização desses elementos a partir do país de origem da franquia. Por meio da investigação desse ponto, busca-se compreender se a estratégia de marketing internacional adotada (padronização, adaptação ou equilíbrio entre as duas) influencia na *performance* internacional (Rocha & Silva, 2011). Sendo assim, desenharam-se as seguintes proposições:

P3. Um maior grau de padronização de itens relacionados a “produto” (produto, comunicação e marca) pode conduzir a uma maior performance internacional.

P4. Um maior grau de adaptação de itens relacionados a “não produto” (preço, distribuição) pode conduzir a uma maior performance internacional.

O modelo conceitual apresentado será testado na parte empírica deste artigo.

4. Metodologia

A pesquisa empírica baseou-se em uma abordagem qualitativa exploratória – um estudo de caso múltiplo. O método estudo de caso (único ou múltiplo) foca-se em um fenômeno específico no tempo e espaço, considerando um contexto delineado por variáveis a serem investigadas (Lee, 1989; Johansson, 2003). Na área de gestão internacional é adequado optar por esse tipo de abordagem por se tratar de fenômenos complexos, com muitas variáveis difíceis de reconhecer por abordagens quantitativas (Yin,

1989; Yin 2013; Carneiro & Dib, 2007). Sendo o tema internacionalização de franquias caracterizado por processos complexos, a abordagem qualitativa facilita interpretações ricas para o fenômeno.

Como *corpus* de pesquisa, foram selecionadas três grandes redes de franquias brasileiras do setor de vestuário atuantes em âmbito internacional há mais de 12 anos, indicando aquisição de conhecimento e experiência nesse tipo de operação, tendo a empresa A vinte anos no exterior. A escolha de empresas do mesmo setor visou a facilitar a comparação dos dados da pesquisa de campo. O setor de vestuário foi selecionado por ser um dos mais competitivos dentro do universo das franquias brasileiras, correspondendo a cerca de 12% das marcas internacionalizadas (ABF, 2017). Foram coletadas informações sobre o histórico das redes de franquias participantes para ajudar a esclarecer a influência dos antecedentes da internacionalização em cada caso.

O instrumento para a pesquisa de campo foi a entrevista em profundidade. Entrevistas são úteis para que o pesquisador acesse informações dos entrevistados, inclusive históricas, que não podem ser diretamente observadas ou investigadas por meio de questionários (Godoi, 2006). As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, com dois blocos temáticos criados com base na teoria e relacionados aos objetivos desse trabalho. Os blocos temáticos foram discutidos e validados com três doutores estudiosos da área.

As entrevistas demoraram, em média, 43 minutos. Foram entrevistados quatro executivos com alto envolvimento no processo de internacionalização. As entrevistas foram gravadas e depois transcritas. A análise de conteúdo baseou-se na exploração, descrição e interpretação das características do texto (conteúdo semântico das mensagens) para obter indicadores que permitissem a categorização das mensagens, segundo os passos propostos por Bardin (2007).

Na seção seguinte os resultados da investigação são expostos e analisados.

5. Análise dos resultados

Esta seção apresenta três estudos de caso desenvolvidos junto a redes de franquias brasileiras do setor de Vestuário.

5.1 Empresa A

A empresa A foi criada em 1966 com o intuito de se tornar referência em moda íntima no Brasil. Em 2005, a empresa iniciou operações por meio do modelo de franquias e também o processo de

internacionalização por meio de exportação. Em 2015, a empresa contava com 138 operações de varejo franquizadas no território nacional e presença em 3 países estrangeiros com 5 unidades franquizadas. Na última década, passou por uma grande evolução, por conta de investimentos e aplicação de técnicas inovadoras de produção e de desenvolvimento de produtos, tornando seus produtos mais *fashion* para atender aos novos requisitos da indústria de moda íntima.

As entrevistas foram realizadas com duas profissionais de áreas-chave no processo de internacionalização, que ocupam os cargos de Gerente de Vendas, e Assistente de Exportação, denominados Entrevistada 1 (E1) e Entrevistada 2 (E).

5.1.1 Antecedentes da internacionalização

Na opinião das duas entrevistadas, os antecedentes críticos do processo de internacionalização foram internos à empresa (recursos e capacitações) e externos (competição na indústria, intensidade das exportações, relacionamentos pessoais dos fundadores em mercados externos, boa aceitação dos produtos fora do Brasil). Segundo E1, como a Empresa A é “uma das líderes no mercado doméstico, temos experiência e *know-how* sobre o que é necessário para atuar adequadamente neste setor”.

A entrevistada E1 ressaltou a importância dos recursos financeiros para viabilizar a empreitada internacional: “A internacionalização exigiu bastante recursos e capacitações da empresa, no sentido de que é necessário investir dinheiro para ter pessoas que desenvolvam a estrutura operacional para as atividades internacionais”. Tais recursos e capacitações são também essenciais para o esforço de construção da marca na mente dos consumidores nos mercados externos.

Com relação à competição na indústria, foi devido a ela que a Empresa A construiu um portfólio de produtos de alta qualidade, com base em desenvolvimento de processos e operações que permitiram a entrega de maior qualidade e valor percebido aos consumidores, em comparação com as empresas do mercado doméstico.

Além desses, outros antecedentes mencionados foram a rede de relacionamentos pessoais dos executivos em mercados estrangeiros, que facilitaram a entrada em certos mercados, e a receptividade percebida no mercado externo para os produtos brasileiros: “Muitas empresas de lingerie exportavam naquela época, e nós não queríamos ficar atrás deles.” A Empresa A iniciou suas atividades no mercado internacional exportando produtos: “Esse modo de entrada foi decisivo pelo fato de que não exigiu investimentos iniciais significativos”.

Quanto às dificuldades enfrentadas pela Empresa A no processo, as entrevistadas afirmaram que a empresa precisa investir tempo e esforços significativos na seleção de parceiros comprometidos com a construção da marca em longo prazo, evitando a perda de tempo, recursos e oportunidades para ambas as partes. Nas palavras da entrevistada E1: “O comprometimento exigido para construir uma marca na mente dos consumidores é bastante alto, e por mais que este tópico seja mencionado no início das atividades e negociações, manter o comprometimento em alto grau por longo período de tempo tem se mostrado muito, mas muito difícil mesmo”. É importante alinhar expectativas com relação ao período de retorno do investimento realizado para a empreitada. Uma visão míope e de curto prazo, frequentemente encontrada, pode aumentar o conflito entre franqueador e franqueado.

A entrevistada E1 sugeriu um programa de capacitação para conscientizar os franqueados a investir adequadamente na construção da marca. Outro fator importante é treinar os franqueados em termos de conhecimentos técnicos, operacionais e de mercado, incluindo *branding* e marketing. Para E1: “A capacitação é um fator-chave nesta questão e a empresa buscou trabalhar com iniciativas educacionais para capacitar e prover o suporte necessário e esperado por parte dos parceiros. Contudo, mesmo com nossa disponibilidade e foco para fazer tudo isso dar certo, é muito difícil encontrar parceiros que queiram se engajar nestas atividades por prazo de tempo maior do que o curto prazo”.

Estes apontamentos oferecem insights e recomendações importantes para os gestores que pensam em internacionalizar suas operações. Os fatores internos (capacidade de operação e recursos) foram apontados como fatores essenciais aos interessados em investir no exterior. O forte relacionamento com o mercado de interesse e conhecimento sobre o interesse do mercado no produto que será oferecido, foram os fatores externos apontados pelos entrevistados.

5.1.2 Estratégia de Marketing Internacional

A empresa A busca atuar com um composto de marketing padronizado no exterior, mas precisou realizar adaptações em seus produtos, pois o corpo feminino muda consideravelmente de país para país, e essa diferença de medidas corporais gera a necessidade de adaptação dos produtos. Adaptações em outras estratégias de marketing não foram realizadas, mas segundo a entrevistada E2, deveriam ser formuladas especialmente para cada mercado-destino: “(...)isso exige de nós mais esforço para compreender particularidades de mercados locais estrangeiros. Por mais que a gente tenha bastante conhecimento e know-how sobre o mercado brasileiro de lingerie, cada mercado possui características únicas”.

Contudo, as decisões estratégicas são tomadas no Brasil pela equipe brasileira, com centralização e alto grau de controle de como seriam executadas as táticas de marketing, nem sempre atendendo a necessidades específicas deste ou daquele mercado. Os franqueados até participam da formulação das estratégias, mas de forma limitada por meio do fornecimento de informações diversas; as decisões são tomadas pela equipe brasileira, enquanto cada país cuida da execução das ações de marketing.

Segundo E2, o suporte que recebem do departamento de marketing para a expansão internacional é limitado à estratégia de comunicação, que utiliza Gisele Bündchen como garota-propaganda em nível global - o que facilitou um pouco o reconhecimento da marca em outros mercados.

Com relação ao preço, a empresa A enfrenta dificuldade de se posicionar com preço *premium* e devido à resistência de alguns franqueados estrangeiros. A falta de conhecimento da marca exige que se utilizem preços mais competitivos fora do Brasil.

A empresa A busca atuar de forma padronizada, mas precisa adequar seus produtos e preços ao mercado local. Em certos casos, existe, inclusive, transferência reversa de conhecimento: “(...)trabalhos com líderes de desenvolvimento de produto e de linha de produção são feitos no Brasil para que absorvam os conhecimentos adquiridos em mercados internacionais, com o objetivo de aprimorar os produtos vendidos no Brasil”, afirmou E2

Da mesma forma, cada país exige uma estratégia de distribuição definida em função da infraestrutura existente e das melhores práticas realizadas por outros varejistas da mesma indústria, sempre considerando o conhecimento dos parceiros locais.

A Empresa A precisa tanto educar os possíveis parceiros sobre o valor das técnicas e ferramentas de marketing, quanto aprender com os franqueados sobre a cultura local, e construir a melhor estratégia de marketing em conjunto com os parceiros locais.

5.2. Empresa B

A empresa B foi pioneira na área de vestuário no Sul do Brasil. Em 1993, iniciaram as atividades de franquia no setor de varejo. Hoje a Empresa B possui cinco marcas em seu portfólio, milhares de pontos de venda no Brasil, 11 unidades produtivas, dois centros de distribuição e um centro administrativo em São Paulo. Ao todo, são 826 lojas no Brasil e no exterior, sendo 79 lojas próprias e 730 franqueadas no Brasil, 18.259 pontos de venda multimarcas e 4 lojas online. O início das operações internacionais foi em 1997 com a abertura de uma loja franqueada no Paraguai. No âmbito internacional, são mais de vinte anos de experiência internacional, e a empresa possui 19 lojas franqueadas no Uruguai, Paraguai, Venezuela e Bolívia.

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

5.2.1 Antecedentes da internacionalização

Como antecedentes críticos do processo de internacionalização relacionados à Empresa B, foram considerados internos à empresa (aumentar as vendas e lucros) e externos (conhecimento do mercado, concorrência e competitividade no ambiente internacional). Nas palavras do entrevistado, a perspectiva econômico-financeira é crítica para o início das operações. Cada projeto internacional deve ter um contraponto de receita e rentabilidade: “Para isso precisamos traçar os planos de mercados e receber um nível de lucratividade aceitável para a empresa. O aumento de vendas e de lucros vem aliado à minimização de riscos, capilarização da marca e a valorização do capital da marca”.

Aspectos relacionados aos fatores externos foram apresentados pelo entrevistado, como a necessidade de conhecimento do mercado, compreendendo a concorrência e a competitividade no ambiente internacional. “Conhecimento no mercado é relevante e impactante, pois este fator é que norteia se iremos ou não operar naquele mercado. Compreender quem são os competidores e determinar o quanto seria viável econômica e financeiramente é crítico para qualquer operação internacional”.

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

Este apontamento gera uma recomendação importante aos interessados em internacionalizar, pois existe uma dificuldade em encontrar parceiros para garantir a operação no exterior de uma marca considerada desconhecida naquele mercado. Assim, estabelecer ações de longo prazo de construção da marca antes da internacionalização da operação pode ser fundamental para o sucesso do negócio.

5.2.2 Estratégia de Marketing Internacional

No exterior, a empresa B busca atuar com uma estratégia de padronização do seu composto de marketing, para minimizar os custos de adaptação de produto. Segundo o entrevistado, o aspecto crítico para o marketing na internacionalização de franquias é a construção de um posicionamento da marca no país-destino sem desvirtuar o valor da marca, sua linguagem e posicionamento no país de origem. A empresa tem como estratégia aplicar o mesmo posicionamento de marca no Brasil, fazendo as necessárias adaptações para a realidade local do mercado e dos consumidores. A empresa padronizou o posicionamento da marca e adapta o conteúdo de comunicação de forma adequada para o mercado internacional: “Adaptamos o que entendemos do público-alvo em cada mercado exterior em que buscamos operar e com esse conhecimento

podemos avaliar os potenciais daquela demanda. Nós, então, temos um posicionamento único sobre uma única proposta de valor. Contudo, podemos adaptar de acordo com o mínimo necessário para que aquele mercado reconheça e valorize nossa proposta de valor e nossa marca.”

A equipe de marketing tem o papel de entender o consumidor e o mercado em que se planeja ou deseja atuar, dando suporte para que toda a comunicação seja ajustada de acordo com a realidade local. Quanto à estratégia de marketing, o entrevistado entende que ela é global e local ao mesmo tempo. A empresa B formula uma estratégia de marketing global para a rede de franquias - incluindo, por exemplo, o planejamento de vitrines - mas existem adaptações realizadas pontualmente por conta de questões culturais locais.

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

No que se refere à adaptação ou padronização dos produtos da rede de franquias, a Empresa B opta pela padronização: “A área de internacionalização de marca trabalha com os mesmos produtos que temos ofertados aqui no Brasil. Não existem grandes discussões sobre necessidades de adaptação de nossos produtos para outros mercados.” Existe uma política de precificação para mercados-destino, formulada no Brasil e levando em conta “realidades diferentes em mercados diferentes. Então, há situações em que consideramos questões da produtividade daquele mercado, ou questões referentes aos custos da operação, impostos, sempre com tomada de decisão baseada em diretrizes brasileiras sobre a estratégia de precificação.”

Já as estratégias de comunicação e promoção são adaptadas quando os mercados externos assim o exigem, apesar de se procurar seguir a mesma linha empregada no Brasil. A empresa B tem capacidade de se ajustar a diferentes mercados mediante adaptações que tenham sido identificadas como necessárias para facilitar as vendas. Quanto à distribuição, a empresa formulou estratégias com diferentes canais dependendo da infraestrutura disponível em cada país. O entrevistado apontou a importância de ter um parceiro-distribuidor das mercadorias, o que pode facilitar muito as operações no país de destino. Ter um distribuidor

permite, inclusive, viabilizar o negócio em casos em que a empresa B não conseguiria distribuir sem essa parceria.

Por mais que as ações sejam apontadas como realizadas conjuntamente, o caso da empresa B apresenta decisões estratégicas similares ao Brasil em suas ações de marketing no exterior. A empresa trabalha com o mesmo produto, mesmo posicionamento de marca e precificação, apenas a forma de distribuição foi diferenciada, utilizando um canal diferente de vendas. Portanto, apresenta uma estratégia de marketing global.

5.3 Empresa C

Atuando como franquia desde 1986, a Empresa C conta hoje com duas marcas de *jeanswear*, uma para o público jovem e outra para o infantil. A empresa contratou a modelo Gisele Bündchen como imagem da marca e conta com um diversificado portfólio de produtos, incluindo produtos de confecção, acessórios e sapatos. No Brasil, a empresa possui 130 lojas exclusivas e está presente em 200 lojas multimarcas. O processo de internacionalização começou em 2005. A Empresa C está presente em 31 países, em 1.650 lojas multimarcas e com 9 franquias internacionais. Por ser uma marca que visa firmar-se como referência junto ao público jovem, ela cresceu bastante graças às campanhas de comunicação e marketing utilizando redes sociais e mídia digital.

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

5.3.1 Antecedentes da internacionalização

Como antecedentes críticos do processo de internacionalização relacionados à Empresa C, foram considerados internos à empresa (tamanho da empresa, fortalecimento da imagem) e externos (desconhecimento do mercado internacional). Segundo o entrevistado, firmas no setor de *jeanswear* precisam de uma estrutura mais robusta para conseguir lidar com as dificuldades do processo de

internacionalização: “Quando estamos tratando de crescimento no exterior é preciso que a empresa tenha um porte razoável para iniciar as atividades. Se compararmos o tamanho necessário para crescer no Brasil e o tamanho necessário para crescer no exterior, as empresas precisam de uma estrutura maior para ser bem-sucedida no exterior”. O executivo menciona também o desconhecimento que a empresa tinha do mercado destino como crítico.

Quanto ao outro antecedente crítico interno, o fortalecimento da imagem da empresa, o entrevistado afirma que a marca tradicionalmente investe em propaganda e publicidade, e que se beneficiou da imagem global de sua garota-propaganda, Gisele Bündchen. Além disso, o nome da marca não é brasileiro, o que ajuda a lhe dar uma conotação internacional: “A empresa teve a oportunidade de ter sua marca mais facilmente reconhecida por meio de associações com a imagem da modelo. A marca tem uma conotação internacional, o próprio nome da marca vem da Itália. A imagem da marca e o histórico auxiliaram no processo de internacionalização”. Não foram mencionados fatores externos à empresa como antecedentes críticos do processo de internacionalização.

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

Este caso indica aos interessados em internacionalizar que o tamanho da empresa, ou seja, o número de funcionários e a estrutura destinada ao objetivo da internacionalização, bem como a utilização de um porta-voz com imagem global pode auxiliar na construção e no fortalecimento da marca no exterior.

5.3.2 Estratégia de Marketing Internacional

A empresa C busca atuar com um composto de marketing padronizado no exterior e o aspecto de marketing mais crítico no âmbito internacional considerado foi posicionar a marca, pois ela era desconhecida fora do Brasil. Além disso, a empresa precisava conhecer as características dos mercados externos para desenvolver produtos e estratégias de marketing adequados ao comportamento dos novos potenciais clientes.

De acordo com entrevistado, a equipe de marketing teve papel fundamental no processo de internacionalização, especificamente por gerar conhecimento sobre os mercados-alvo para permitir que a empresa oferecesse soluções adequadas ao perfil psicológico dos novos públicos-alvo: “Precisa pensar diferente, mercado diferente, consumidor, moda e cultura, a percepção do que representa o produto, tudo é diferente e requer profissionais especializados da área de marketing”.

A Empresa C busca manter um posicionamento de marca semelhante ao utilizado no Brasil, já que este tem-se mostrado bem-sucedido. Entretanto, adaptações pontuais são necessárias por questões culturais. A equipe de marketing no Brasil é responsável por formular as estratégias e coordenar as ações de marketing. Mas cada parceiro participa da formulação das estratégias e executa as ações necessárias em seu mercado local: “Pensamos global, delineamos a estratégia no Brasil com os parceiros, e delegamos para execução local. Os parceiros participam, trazem informações de seus mercados e oportunidades potenciais (...) A empresa aborda os negócios internacionais mediante a cultura local. Em cada mercado, uma solução. Mas tudo formulado aqui, a marca é do Brasil”.

No que se refere à padronização dos produtos da rede de franquias, o entrevistado informou que adaptações em produtos são necessárias, pois: “(...)nossa modelagem foi desenvolvida no modelo do corpo feminino brasileiro. Mas tivemos de desenhar e desenvolver adaptações para as norte-americanas e europeias. Cada país com suas peculiaridades”.

Quanto à estratégia de precificação dos produtos, onde encontraram preços mais competitivos, que funcionavam como barreira de entrada, tiveram que utilizar inicialmente uma estratégia de precificação de penetração de mercado. Depois que a marca ficou conhecida, o preço pôde ser ajustado. Nas palavras do entrevistado: “Até que o parceiro principal percebesse o valor de nossos produtos, investimos em uma adaptação de preços, uma estratégia de precificação de penetração de mercado”.

A estratégia de comunicação é adaptada a cada mercado e seu público-alvo com características específicas. A empresa C desenvolveu materiais novos de comunicação para que cada mercado tivesse suas questões culturais respeitadas nas ações de comunicação. O entrevistado expôs que a empresa não trabalha com promoções de vendas no exterior da mesma forma como fazem no Brasil. Se houver, é por conta do parceiro no mercado local.

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

Apesar da busca pela padronização na sua marca, posicionamento, comunicação e produto, a empresa C realiza várias adaptações em seus: produtos, preço (no início da internacionalização), na forma de distribuição e nas peças de comunicação. Isso, em médio prazo dificulta o crescimento em outros países, pois não permite ganho de escala.

Um importante *insight* que pode servir como recomendação para internacionalizar é a utilização de estratégia de preço baseada na penetração de mercado no início da construção da marca no exterior.

5.4 Análise comparativa dos casos

Com relação aos antecedentes do processo de internacionalização, a dimensão dos fatores internos à empresa teve destaque nas empresas A, B e C. Portanto, a Proposição P1 “Fatores internos exercem influência na decisão de internacionalizar para franquias brasileiras” foi suportada pelos dados.

Com relação aos fatores externos, as empresas A e B mencionaram fatores como a competitividade na indústria, concorrência, a intensidade das exportações e a aceitação dos produtos no exterior. E a empresa C mencionou o desconhecimento do mercado como até um impeditivo. Portanto, a Proposição P2 que aborda que os “Fatores externos exercem influência na decisão de internacionalizar para franquias brasileiras” também foi comprovada. Fica a sugestão para estudos futuros, verificar qual desses tem maior relevância, o que em um estudo quantitativo poderia ser abordado.

A variedade de fatores apontados reforça que o fenômeno *internacional franchising* caracteriza-se por muitas singularidades, dificultando a formulação de uma única concepção; os motivos para a internacionalização são múltiplos, complexos, e com frequência específica de cada empresa (Hutchinson et al., 2007; Merrilees, 2014).

O Quadro 1 resume os principais achados com relação aos antecedentes e recomendações.

Quadro 1 – Antecedentes e recomendações

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Antecedentes do processo de internacionalização			
Fatores Internos	Recursos e capacitações (financeiras, gerenciais, marketing)	Conhecimento sobre o mercado internacional	Tamanho da empresa
	Redes de relacionamento no exterior	Busca de aumento de vendas e lucratividade	Imagem de marca forte
Fatores Externos	Alto grau de competição na indústria	Competitividade	Desconhecimento do mercado destino
	Intensidade das exportações	Concorrência	
	Receptividade aos produtos no exterior	Conhecimento do mercado	
Recomendações			
Fatores Internos	Investimento de tempo e esforços na seleção de parceiros	Marca desconhecida internacionalmente	Treinamento da equipe de internacionalização
	Dar o suporte necessário e esperado para os franqueados	Construir a marca no mercado-destino	Desenvolver estratégias de precificação para penetração de mercado
	Capacitação dos franqueados		
Fatores Externos	Encontrar parceiros comprometidos com o longo prazo e cientes dos riscos	Alinear expectativas de longo prazo com os franqueados	Mercados mais competitivos em preço
	Encontrar parceiros comprometidos		Burocracia

Fonte: Autores (2018).

Nos três casos foi mencionada a dificuldade na seleção de franqueados comprometidos com a construção da marca em longo-prazo, e cientes dos riscos inerentes as empreitadas internacionais. As três franquias brasileiras, por mais bem-sucedidas e conhecidas que sejam no país de origem, sofrem com o desconhecimento de suas marcas fora do Brasil.

Uma visão de curto prazo dificulta o investimento de recursos para construção da marca, e pode aumentar o atrito e conflito entre as partes. Tais dificuldades constituem um problema para as redes de franquias que vislumbram uma expansão fora do país de origem. Elas precisam desenvolver habilidades de identificar parceiros adequados e minimizar potenciais comportamentos oportunistas (Elango, 2007).

As Empresas A e C mencionaram a necessidade de fornecer treinamento e educação para os franqueados, como forma de desenvolver as atividades de marketing de forma otimizada e coordenar os esforços em diferentes mercados.

Sob o ponto de vista das estratégias de marketing internacional, resumidas no Quadro 2, os casos revelaram o papel fundamental das equipes de marketing na construção da imagem da marca nos países-destino, por meio da comunicação, e do suporte para a aquisição de conhecimentos sobre os diferentes mercados, consumidores e culturas. Outro ponto de convergência foi a definição da estratégia de marketing e posicionamento de forma centralizada no Brasil, mas com ajustes realizados para os diferentes mercados a partir de informações e solicitações dos franqueados estrangeiros. A coordenação das ações de marketing é também centralizada em termos de definição da estratégia, ainda que, em certos casos, descentralizada na execução local.

Quadro 2 – Estratégias de Marketing internacional

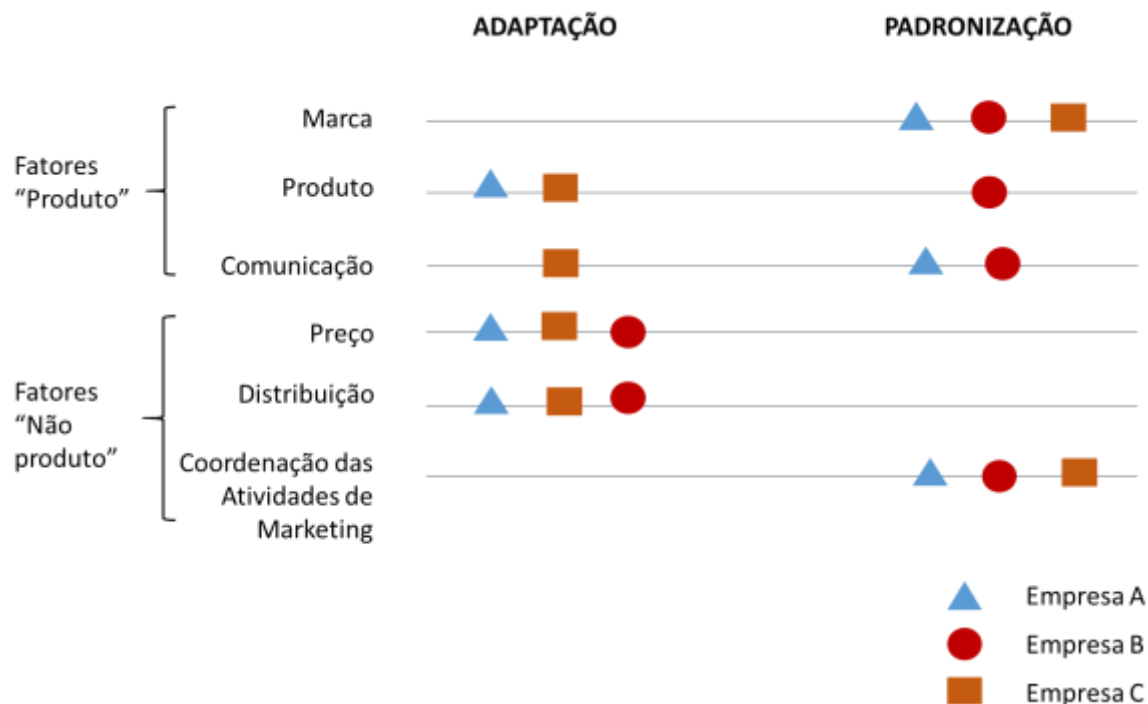
	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Marketing Internacional			
Papel do Marketing	Tomar a marca conhecida	Construir o posicionamento e tomar a marca conhecida	Tomar a marca conhecida
	Manter a essência da marca	Manter a essência da marca no país de destino	Entender diferentes mercados, consumidores, modas e culturas para desenvolver estratégias
	Analisar aceitação do produto no mercado-destino e necessidade de adaptações	Entender o consumidor e o mercado	
Posicionamento	A empresa busca manter o mesmo posicionamento	Mesmo posicionamento, mas com adaptações necessárias	Posicionamento semelhante ao utilizado no Brasil
	Desenvolvida no Brasil com participação dos franqueados estrangeiros	Desenvolvida no Brasil com adaptações pontuais devido a diferenças culturais	Desenvolvida no Brasil com a participação dos franqueados estrangeiros
Estratégia de Marketing	Coordenação das ações no Brasil	Coordenação no Brasil com participação dos franqueados locais	Coordenação no Brasil com participação dos franqueados locais
	Poucas ações de marketing realizadas para mercados internacionais		
Produto	Adaptados aos mercados-destino	Produtos padronizados	Produtos adaptados a consumidores de outros países
	Transferência de melhorias para o mercado de origem		
Preço	Preços adaptados pelo desconhecimento da marca	Preços adaptados às diferenças nos mercados-destino	Preços adaptados pelo desconhecimento da marca
	Busca manter padronização de preço	Política de precificação formulada no Brasil	
Comunicação	Mesma estratégia utilizada no Brasil para manter a essência da marca	Estratégia de comunicação adaptada a cada local	Comunicação adaptada a questões culturais
Promoção de vendas	Adaptações necessárias por causa de distância e logística	Adaptada em alguns casos e padronizada em outros	Não há promoções planejadas para outros países
	Realiza planejamento prévio		
Distribuição	Adaptada a cada local	Adaptada a diferentes canais para cada país	Distribuição local depende dos parceiros locais
	Depende dos franqueados locais	Distribuidores locais	Adaptada a cada local

Fonte: Autores (2018).

Com relação aos elementos do composto de marketing, o que se observou no estudo de casos foi uma tendência à adaptação dos fatores “não produto” (preço, distribuição e promoção de vendas) e de padronização dos itens “produto” (produto, comunicação e marca). As empresas A e C, apesar de buscarem

uma padronização dos produtos, nem sempre conseguem devido às especificidades dos consumidores de diferentes países. Acabam tendo que adaptar seus produtos em alguns aspectos (medidas das lingerie no caso da empresa A e modelagem no caso dos jeans da empresa C). A Figura 2 apresenta as estratégias de marketing internacional praticadas nos casos estudados.

Figura 2 – Grau de Padronização e Adaptação do Composto de Marketing



Fonte: Autores (2018)

As três empresas apresentam graus bastante distintos de internacionalização. A Empresa A tem 12 anos de experiência internacional e 5 unidades franqueadas em 3 países. Já a Empresa B tem 20 anos de experiência e 19 unidades franqueadas em 4 países. A Empresa C, com 12 anos de experiência em internacionalização, está presente em 31 países (ainda que mescle exportação e *franchising*) e possui 9 unidades franqueadas fora do Brasil.

A empresa A demonstrou menor velocidade de abertura de franquias e menor cobertura entre as três empresas pesquisadas, enquanto B e C apresentaram ritmos semelhantes de abertura de franquias em relação

ao tempo de internacionalização. No entanto, a empresa C demonstrou uma cobertura muito mais ampla em número de países que as outras.

Como as três franquias seguem estratégias semelhantes de marketing internacional (Figura 2), mas apresentam *performance* diferente na internacionalização, não foi possível confirmar as proposições P3 (“O maior grau de padronização de itens relacionados a “produto” pode conduzir a uma maior performance internacional”) e P4 (“O maior grau de adaptação de itens relacionados a “não produto” pode conduzir a uma maior performance internacional”).

6. Discussão dos Resultados

Corroborando achados de estudos anteriores, os antecedentes críticos do processo de internacionalização mais mencionados nos casos foram aspectos internos à empresa, como recursos e capacitações (Eroglu, 1992), conhecimento sobre o mercado internacional (Ghuri & Cateora, 2010), busca de incremento de vendas e lucros (Craig & Douglas, 2001) e fortalecimento da imagem da marca (Keegan, 2005; Merrilees & Frazer, 2013).

O presente estudo revelou que antecedentes críticos relacionados a motivações econômicas, como recursos financeiros, *know-how* e experiência (Wiedersheim-Paul et al., 1978; Hutchinson et al., 2007), misturam-se com motivações comportamentais, como o relacionamento pessoal dos executivos em mercados estrangeiros (Hutchinson et al., 2007), conhecimento dos mercados-alvo, e a busca de fortalecimento da imagem da empresa (Eroglu, 1992; Welch, 1990). Os fatores comportamentais, como a visão global e empreendedora dos tomadores de decisão, são tão importantes quanto os fatores econômicos e financeiros como impulsionadores do processo. O franqueador, ao contar com recursos financeiros e administrativos, *expertise* e experiência, consegue transmitir aos potenciais franqueados maior segurança e um sistema de trabalho calcado em uma marca que lhes dá suporte e permite minimizar riscos.

A marca como um antecedente interno não foi mencionada por Deng (2012) para as franquias chinesas, mas mostrou-se um aspecto importante para as franquias brasileiras. A marca foi lembrada como um ativo, exigindo comprometimento da empresa e dos franqueados para tornar-se conhecida sem desvirtuar

seu posicionamento original. Tal dificuldade é típica de empresas oriundas de mercados emergentes, que precisam despender esforços extras e de longo prazo para construir a imagem de suas marcas no mercado exterior, pois essas muitas vezes são desconhecidas (Pitt et al., 2003; Ghauri & Cateora, 2010; Khauaja, 2012).

Encontrar parceiros que estejam cientes dos riscos e comprometidos com a construção da imagem da marca nos novos mercados – algo que só acontece no longo prazo - não é fácil, mas é crucial. Na literatura especializada sobre franquias, uma boa seleção de parceiros para as empreitadas internacionais é fator importante. Contudo, a necessidade de comprometimento com a construção da marca fora do país de origem como um esforço de longo-prazo é menos lembrada.

Ressalta-se a importância da **gestão da marca** na internacionalização das redes de franquias brasileiras para manter uma imagem consistente da marca nos mercados externos (Keegan, 2005), mas sem perder de vista as características e necessidades locais (Douglas & Craig, 2011; Oliveira & Crescitelli, 2008). O modelo teórico inicial foi reformulado (Figura 3), incluindo este fator em separado das estratégias tradicionais de padronização e adaptação do composto de marketing. Para as franquias, uma marca forte é fundamental para a construção do negócio no exterior, e a preocupação com a gestão da marca no exterior é recorrente nas entrevistas com gestores brasileiros, como concluído por Camargo, Rocha e Silva (2016).

A tarefa da estratégia de marketing internacional é chegar a um posicionamento de marca global, segundo o qual o produto é posicionado similarmente na cabeça dos compradores do mundo inteiro (Cavusgil et al., 2014). Portanto, o departamento de marketing internacional da empresa tem como missão avaliar a possibilidade de utilizar globalmente a mesma linguagem visual da marca no mercado doméstico, ou fazer os necessários ajustes à realidade de cada local sem perder a essência da marca.

Este estudo deixou claro que as empresas percebem a necessidade de contrabalançar padronização e adaptação dos componentes do marketing *mix*, seguindo uma estratégia de marketing semiglobal, (Douglas & Craig, 2011). Trata-se de uma questão de equilíbrio – entre reduzir custos, aumentar o planejamento e controle, construir marcas globais, cumprir requisitos locais, e responder melhor às exigências dos consumidores e, assim, aumentar receitas (Cavusgil et al., 2014). Entretanto, um excesso de adaptação pode trazer custos muito altos e impedir a empresa de desenvolver marcas globais, ou semiglobais – algo a que as franquias brasileiras devem estar atentas em seu processo de internacionalização.

Em termos da performance no mercado externo, uma das diferenças encontrada entre as três franquias foi o modo de entrada - exportação combinada com franquia ou somente franquia. As Empresas A e C mesclaram um modo de entrada de baixo comprometimento (exportação) com um de alto comprometimento (franquia), porém a Empresa C tem presença em muito mais países. Uma possível explicação para tal fato seria a dificuldade relatada pelas entrevistadas da Empresa A de encontrar parceiros adequados e de oferecer a eles suporte e treinamento. Já a Empresa C relata ter-se beneficiado da imagem da marca construída com ajuda da garota-propaganda com alcance global e da força financeira da empresa. Finalmente, a Empresa B, cuja experiência internacional é de 20 anos, só se internacionaliza por meio de franquia, ou seja, busca parceiros mais comprometidos.

Figura 3 – Modelo Conceitual Final



Fonte: Autores (2018) considerando os casos. A partir de Deng (2012), Douglas & Craig (2011), Cavusgil et al. (2014), e Rocha & Silva (2011).

5. Conclusões

O processo de internacionalização das franquias pesquisadas foi incremental. O modo de entrada não necessariamente se deu por meio do sistema de franquia; em alguns casos, optaram pela exportação, confirmando a teoria de que a internacionalização das empresas é, muitas vezes, um processo gradual e experimental (Johansen & Valhne, 1977, 2009). Nos casos estudados, a evolução para o modelo de franquia no cenário internacional não necessariamente implicou em mudanças na estratégia de marketing. Essas franquias ainda se apoiam muito em um modelo exportador, com apenas algumas adaptações pontuais em produtos, preços e comunicação sugeridas pelos parceiros locais ou demandadas pelos hábitos e características dos consumidores de cada país, como no caso dos modelos de jeans e sutiãs adaptados. As decisões sobre o composto de marketing continuam bastante centralizadas na matriz, pois as empresas entendem que essa concentração implica em mais eficiência e controle, conforme previsto na literatura (Birkinshaw & Morrison, 1995; Yip, 1995). Adaptar elementos do *marketing mix*, considerando diferenças culturais e econômicas, serve primordialmente para alcançar maior aceitação do produto pelos clientes (Douglas & Craig, 1989; Zou & Cavusgil, 2002).

Assim, as empresas demonstram ter uma visão etnocêntrica (desenvolvimento de produtos determinado principalmente pelas necessidades dos clientes do país de origem, com poucas adaptações para os países de destino) mesclada com uma orientação policêntrica, que leva em consideração diferenças culturais locais (Keegan, 2005). Percebeu-se que alguns elementos do *marketing mix*, como produtos e comunicação, são mais padronizados que a distribuição e o preço. Tais achados podem ser verificados em estudos futuros.

Com relação aos antecedentes propostos por Deng (2012) em seu modelo para franquias chinesas, o estudo revelou muito mais fatores internos à empresa que externos, provavelmente devido a diferenças entre os ambientes institucionais da China e do Brasil no que tange ao incentivo governamental às exportações. No caso das franquias brasileiras, o incentivo para internacionalizar-se partiu mais da alta administração da empresa do que de incentivos do ambiente externo, até porque o mercado interno brasileiro é ainda bastante atrativo. O modelo de Deng (2012) não inclui nos antecedentes internos a marca como um ativo que pode

ajudar no processo de internacionalização – algo que os entrevistados brasileiros ressaltaram. Assim, o modelo teórico proposto na Figura 3 inclui a gestão da marca como um fator a ser investigado em estudos futuros sobre a internacionalização de franquias, como também propõe Merilees (2014).

Uma recomendação gerencial inspirada pelos achados do estudo é o cuidado na escolha de parceiros nos mercados-destino comprometidos com um trabalho de longo prazo de construção e gestão da imagem da marca, cientes dos riscos e do tempo necessário para tal. Fornecer capacitação e suporte aos franqueados é também fundamental. Idem para o suporte da equipe de marketing internacional em termos de conhecimento das necessidades e características dos consumidores e mercados locais para fortalecer a imagem da marca no exterior e, ao mesmo tempo, manter um posicionamento coerente com o do país de origem, apontando a necessidade de planejar a padronização ou adaptação do marketing *mix*. A construção de uma identidade de marca forte nos mercados estrangeiros foi ressaltada como um importante desafio para essas empresas, pois elas nem sempre são bem conhecidas, tal como apontam estudos anteriores sobre franquias brasileiras internacionalizadas (Rocha et al., 2016; Khauaja, 2012).

O processo de internacionalização deve ser encarado de forma estratégica com base em análises de mercado, demanda, aceitação do produto e necessidade de adaptações. Recomenda-se também um plano de desenvolvimento da marca no exterior para explorar vantagens competitivas e oportunidades de crescimento, ao invés de contar apenas com o incremento gradual da experiência no exterior ou ações tomadas aleatoriamente. Outra recomendação gerencial é montar e treinar as equipes diretamente envolvidas com as atividades burocráticas e de marketing relacionadas ao processo de gestão dos negócios internacionais.

Os estudos de casos múltiplos focam-se em fenômenos específicos no tempo e no espaço, em um contexto em que as variáveis de interesse ocorrem naturalmente, servindo assim para a construção de teorias (Yin, 1989). Dessa forma, o presente estudo contribui para o aprofundamento dos conhecimentos sobre internacionalização de franquias. Porém, uma das limitações inerentes ao método de estudo de casos é não permitir a generalização dos achados para outras unidades de análise ou contextos.

Outra limitação deste estudo que se deve apontar é o número reduzido de franquias e de entrevistados, apesar de estes terem-se mostrado comprometidos em cooperar com o estudo e de suas respostas

contemplarem todo o conteúdo planejado para a investigação. No entanto, tendo em vista que as franquias brasileiras internacionalizadas não são numerosas, os achados de campo lançam luz sobre diversas facetas do fenômeno que podem ser aprofundadas em estudos futuros.

Como desdobramentos do presente estudo, sugere-se realizar investigações qualitativas com mais franquias brasileiras internacionalizadas de outros setores para comparação dos resultados obtidos. Outra sugestão é realizar um estudo quantitativo baseado no modelo teórico proposto para medir o efeito de seus elementos no processo de internacionalização.

Referências

- ABF -Associação Brasileira de Franquias (2017). Desempenho do franchising 2016. Disponível em: <http://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2017/02/Desempenho-do-Franchising-2016-Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Almeida, M.J.F, Lanfranchi, A.G & Melo, P.C.R. (2018). Legal Environment of Destination Countries of Internationalized Brazilian Franchise Chains. *Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, v.13, n. 3, p. 14-27, set/dez.
- Baena, V., & Cervino, J. (2012). International franchise expansion of service chains: insights from the Spanish market. *The Service Industries Journal*, 32(7), 1121-1136.
- Bardin, L. (2007) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- 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.
- Bretas, V.P., Galletti, J.R. & Rocha, T.V. (2019). Fatores Relacionados a Internacionalização das Redes de Franquias Brasileiras: Dispersão geográfica e pertencimento a grupos. *Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, v.14, n. 1, p. 01-13, jan/abr.
- Camargo, A., Rocha, T. V. & Silva, S.C. (2016) Estratégias de marketing no processo de internacionalização de franquias brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 18, n. 62, p. 570-592.
- Carneiro, J. M. T. & Dib, L. A. (2007) Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, v. 2, n. 1, p. 26, jan./jun.
- Cavusgil, S. T, Knight, G., Reisinger, J. (2014) *International Business: strategy, management, and new realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Craig, C.S. & Douglas, S.P. (2001). Conduction International Marketing Research in the twenty-first century. *International Marketing Review*. v.18, n.1, 80-90.
- Dant, R. P., & Grunhagen, M. (2014) International Franchising Research: Some Thoughts on the What, Where, When, and How. *Journal of Marketing Channels*, v. 21, n. 3, 124-132.
- Dant, R. P., Perrigot, R., & Cliquet, G. (2008). A cross-cultural comparison of the plural forms in franchise networks: United States, France, and Brazil. *Journal of Small Business Management*, 46(2), 286-311.
- Deng, P. (2012) The internationalization of Chinese Firms: A Critical Review and Future Research. *International Journal of Management Reviews*, v.14, 408-427.

- Douglas, S. P. & Craig C. S. (2011). Convergence and Divergence: Developing a Semiglobal Marketing Strategy. *Journal of International Marketing*, v. 19, n. 1.
- Elango, B. (2007). Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented?. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 179-193.
- Entrepreneur (2016), disponível em :
<https://www.entrepreneur.com/franchises/aspamericasswimmingpoolco/329032>
- Eroglu, S. (1992). The internationalization process of franchise systems: a conceptual model. *International Marketing Review*, 9(5).
- Forte, R., & Carvalho, J. (2013). Internationalisation through franchising: the Parfois case study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(5), 380-395.
- Garrido, I. L. (2007) A relação entre orientação para mercado externo, performance internacional e estratégias de internacionalização, *Anais do 31º ENANPAD*, Rio de Janeiro.
- Ghuri, P., & Cateora, P. P. (2010). *International Marketing*.
- Godoi, C. K. (Org.) (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Grosse, R. (2016). How emerging markets firms will become global leaders. *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 11 Iss 3, 274 – 287.
- Grünhagen, M., Dant, R.P. & Zhu, M. (2012) Emerging Consumer Perspectives on American Franchise Offerings: Variety Seeking Behavior in China. *Journal of Small Business Management*, v. 50, i.4, 596–620.
- Hackett, D.W. (1976) The Internationalization of US Franchise Systems: Status and Strategies. *Journal of International Business Studies*, Vol. 7, Spring/Summer, 65-75.
- Hilal, A.; Hemais, C. A. (2003). O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. *RAC*, v. 7, n. 1, Jan./Mar. 2003: 109-124
- Hoffman, R.C., et al. (2016). International Franchise Expansion: The Role of Institutions and Transaction Costs *Journal of International Management* 22, 101–114
- Hutchinson, K., Alexander, N., Quinn, B. & Doherty, A. M. (2007) Internationalization Motives and Facilitating Factors: Qualitative Evidence from Smaller Specialist Retailers. *Journal of International Marketing*, v.15, n. 3, 96-122.
- Isaac, V. R; Melo, P.L. R. Borini, F.M. Redes de Franquias Estrangeiras e Domésticas em um Mercado Emergente: Análise Comparativa. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, art. 3, pp. 46-69, janeiro/fevereiro, 2018
- Jell-Ojobor, M. & Windsperger, J. (2013). The Choice of Governance Modes of International Franchise Firms. An Integrative Model, *Proceedings from the 27th Annual International Society of Franchising Conference*, Beijing, China, March 13-16.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, v. 40, 1411-1431.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977) The internalization process of the firm: a mode of knowledge and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, v.8,1, 23-32.
- Johansson, R. (2003). Case study methodology. International Conference “Methodologies in Housing Research”, Royal Institute of Technology - International Association of People–Environment Studies, Stockholm, 22-24 September.
- Justis, R. & Judd, R. (1989) *Franchising*. South-Western, Cincinnati, OH.
- Keegan, W.J. (2005) *Marketing Global*, 7 ed. São Paulo: Prentice Hall.

- Khauaja, D. (2012) Processo de internacionalização de redes de franquias, in Silva, V.L.S. & Azevedo, P.F (org.) *Teoria e Prática do Franchising: Estratégia e organização de redes de franquias*, São Paulo: Atlas.
- Lee, A. S. (1989b). Case studies as natural experiments. *Human Relations*, 42(2), 117-137.
- Marques, D.S.P., Merlo, E.M. & Lichessi, C.A.M. (2005) Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. *Revista FACEF Pesquisa*, v.8, n.2.
- McIntyre, F. S., & Huszagh, S. M. (1995). Internationalization of franchise systems. *Journal of International Marketing*, 39-56.
- Melo, P.L. R.; Borini, F. M.; Oliveira Jr, M.M; Parente, R.C. (2015) International analysis of the countries where Brazilian franchise chains operate. *R.Adm.*, São Paulo, v.50, n.1, p.26-39, jan./fev./mar. 2015
- Merrilees, B. (2014) International Franchising: Evolution of Theory and Practice, *Journal of Marketing Channels*, 21:3, 133-142
- Merrilees, B., & Frazer, L. (2013). Internal branding: Franchisor leadership as a critical determinant. *Journal of Business Research*, 66(2), 158-164.
- Oliveira, E. C. & Crescitelli, E. (2008) Comunicação da marca global via site: padronizada ou adaptada? In.: *Anais do XI SEMEAD - Seminários em Administração*, São Paulo.
- Özsomer, Aysegül & Simonin, Bernard L. (2004). Marketing program standardization: A cross-country exploration. *International Journal of Research in Marketing*. 21 (3): 397-419.
- Pitt, L., Napoli, J., & Van Der Merwe, R. (2003). Managing the franchised brand: The franchisees' perspective. *The Journal of Brand Management*, 10(6), 411-420.
- Pralahad, C. K., & Doz, Y. L. (1981). An approach to strategic control in MNCs. *Sloan Management Review*, 23 (3): 5-13.
- Publications.
- Rocha, T. V. & Silva, S. C. (2011). Balancing Subsidiaries' Marketing Innovation. *Consortium for International Marketing Research (CIMAR)*, Atlanta, US, 13.
- Rocha, T.V., Spers, E.E., Borini, F.M., Bretas, V.P., Melo, P.L.R., Khauaja, R., Camargo, A., Ogasavara, M. H. (2016). *Global mindset in Internationalization of Brazilian Franchises*. São Paulo: ESPM.
- Rocha, V. T, Borini, F. M., Spers, E. E., Ogasawara, M. H., Khauaja, D., Camargo, A. & Melo, P.R. (2014) *Estágios da internacionalização das franquias brasileiras*. São Paulo: ESPM.
- Roh, E. Y., & Yoon, J. H. (2009). Franchisor's ongoing support and franchisee's satisfaction: a case of ice cream franchising in Korea. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 85-99.
- Solberg, C. A. (1997). A framework for analysis of strategy development in globalizing markets. *Journal of International Marketing*, 9-30.
- Steinbruch, F. K. Et al (2016). As Variáveis Relacionadas à Escolha do Modo de Entrada em Mercados Internacionais. *Revista de Administração de Roraima-UFRR*, Boa Vista, Vol. 6 n. 1, p.245-270, jan - jun. 2016.
- Szymanski, D. M., Bharadwaj, S. G., & Varadarajan, P. R. (1993). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an empirical investigation. *The Journal of Marketing*, 1-17.
- Trankheim, L. (1979). International franchising: a way to capture foreign markets. *Los Angeles Business and Economics*, 4(4), 26-30.
- Vrontis, D. (2003). Integrating adaptation and standardisation in international marketing: the AdaptStand modelling process. *Journal of Marketing Management*, 19(3-4), 283-305.
- Welch, L. S. (1990). Internationalisation by Australian franchisors. *Asia Pacific Journal of Management*, 7(2), 101-121.
- Welsh, D. H., Alon, I., & Falbe, C. M. (2006). An examination of international retail franchising in emerging markets. *Journal of small Business management*, 44(1), 130-149.
- WFC- World Franchising Council (2017). Disponível em: <https://www.worldfranchisecouncil.net/>

- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H.C. & Welch, L.S. (1978) Pre-export Activity: The First Step in Internationalization. *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, Spring/Summer, 47-58.
- Yin, R. K. (1989). Research design issues in using the case study method to study management information systems. *The information systems research challenge: Qualitative research methods*, 1, 1-6.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
- Yip, G. S. (1995). *Instructor's manual: Total global strategy: Managing for worldwide competitive advantage*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Zou, S.; Cavusgil, S.T. (2002) The GMS: a broad conceptualization and measurement of global marketing strategy. *Journal of Marketing*. Chicago, v. 66, n. 4, 40-56.