

OS MOTIVOS ENVOLVIDOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS BRASILEIRAS

Dalton Siqueira Pitta **MARQUES**

Mestrando em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEARP-USP)
daltonspm@yahoo.com.br

Edgard Monforte **MERLO**

Prof. Dr. da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEARP-USP)
edgardmm@usp.br

Cesar Augusto Medeiros **LUCCHESI**

Graduando em Administração de Empresas / Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEARP-USP)
cesarlucc@yahoo.com.br

Resumo

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

Palavras-chave: Franchising – Franquias – Internacionalização.

Résumé

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

Mots-clés: Franchisage – Internationalisation des franchises – Motifs de l'internationalisation.

Introdução

Embora, ao longo do século passado, o Brasil tenha se consolidado como país industrializado e uma das principais economias do mundo, a sua participação na economia global sempre foi pequena. No que se refere ao comércio mundial, o país responde por apenas 1% do montante total (ONAGA, 2003). Com relação à exportação de capital, ou seja, ao investimento direto de empresas brasileiras no exterior, o país tem ainda menos tradição (LOUREIRO, 1995, p. 3).

Nos últimos anos, porém, vem se observando uma nova tendência, com empresas nacionais procurando expandir suas atividades para outros mercados. A incursão de empresas nacionais em mercados do exterior não se restringe a empresas de caráter exclusivamente industrial. Empresas de varejo e serviços também têm realizado investimentos em outros países e desse grupo fazem parte as franquias. *Habib's*, *Casa do Pão de Queijo*, *O Boticário* e *China in Box* são marcas que já podem ser encontradas fora do país. A internacionalização de franquias brasileiras vem sendo incentivada pelo governo federal, a partir da *Agência de Promoção às Exportações* (APEX), em parceria com o comitê de exportação da *Associação Brasileira de Franchising* (ABF), com ações que incluem financiamentos e participações em feiras.

No ano 2000, aproximadamente 500 empresas de franquia originárias dos Estados Unidos operavam em outros países (INTERNATIONAL, 2004). Na Grã-Bretanha, as franquias foram responsáveis por aproximadamente um terço de todas as internacionalizações de empresas ocorridas no começo da década de 90 (BURT, 1995). Apesar da popularidade da franquia como uma estratégia de entrada para varejistas internacionais, apenas recentemente a comunidade acadêmica começou a examiná-la (QUINN; ALEXANDER, 2002, p. 256). Ainda há lacunas em aspectos chave, como os motivos por trás da internacionalização, os caminhos escolhidos pelas empresas e os tipos de métodos de entrada utilizados (QUINN; ALEXANDER, 2002, p. 274).

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

A primeira seção a seguir, apresenta as principais discussões sobre o tema. Em virtude da escassez de estudos sobre a internacionalização de franquias, em especial sobre os motivos envolvidos nos processos, optou-se por abordar também a internacionalização do varejo e seus motivos. Os trabalhos apresentados embasaram a elaboração do questionário utilizado para a coleta de informações sobre o caso *China in Box*. A segunda seção faz uma breve discussão da metodologia de pesquisa empírica utilizada e a terceira seção descreve as principais características da empresa em questão. A quarta seção analisa os fatores levantados no estudo de caso.

1 Referencial teórico

1.1 Franquias

No Brasil, conforme Alexander e Silva (2002, p. 309), o sistema de franquias de varejo e serviço teve início com o estabelecimento da rede *Yázigi* de ensino da língua inglesa, em 1963. O Plano Cruzado, em 1986, alavancou significativamente os negócios de franquia. Outro período de grande crescimento do sistema no Brasil ocorreu no início da década de 1990, com a estabilização e principalmente com a abertura da economia brasileira. Até então, poucas franquias estrangeiras atuavam no país. Para Carvalho, Ferreira e Almeida (2001), a partir desse momento, o Brasil passou a fazer parte do planejamento e da expansão efetiva de diversas redes internacionais. A Tabela 1 ilustra o desempenho recente do setor.

Tabela 1 – O Sistema de Franquias no Brasil: 2001 a 2003

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

Fonte: Guias ABF e Instituto *Franchising* (ABF, 2004)

Para Morgenstein e Strongin (1992, p. 129), em uma franquia, um fabricante, atacadista, ou companhia de serviço (o franqueador) concede a uma pequena companhia ou indivíduo (o franqueado) o direito (que corresponde à franquia em si) de conduzir um negócio de certa maneira e por um período específico.

Segundo Coughlan *et al.* (2002), “a franquia é uma estrutura de canal de *marketing* que tem como objetivo convencer usuários finais de que estão comprando de um produtor verticalmente integrado, quando na realidade eles podem estar comprando de uma empresa de propriedade privada”. Para Levy e Weitz (2000, p. 67), o sistema de franquias tenta combinar as vantagens do negócio gerenciado pelo proprietário com a eficiência da centralização da tomada de decisões, característica da operação de cadeias de lojas. Mauro (1999, p. 14) afirma que o sistema de franquias faz parte da tendência mundial de uma maior integração dos membros do canal de distribuição, do fabricante ou do patrocinador de serviços ao consumidor, com o intuito de maximizar os resultados globais do sistema, buscando maior competitividade.

O sistema de franquias, porém, não é imune a problemas. Algumas marcas internacionais de sucesso, como *Arbys*, *Subway* e *Kentucky Fried Chicken*, não tiveram sucesso no mercado brasileiro. Gusmão (2003) cita uma disputa judicial travada entre o *McDonald's* e alguns de seus franqueados por conta da prática da rede de sublocar imóveis por um preço superior ao da locação.

Entretanto, Levy e Weitz (2000, p. 634) colocam que as principais vantagens do sistema de franquias para o franqueado são: método de negócio comprovado; treinamentos e manuais disponíveis; nome e imagem conhecidos; obtenção de economia de escala em virtude de compras terceirizadas. As desvantagens referem-se à falta de flexibilidade e às restrições impostas pelo franqueador para a condução do negócio. Dahab *et al.* (1996, p. 98) destacam que, para o franqueador, o sistema de franquias possibilita rápida expansão, com capital de terceiros e conhecimento da marca; porém, há altos custos de formatação do negócio e perda de sigilo de informações e *know-how*.

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

1.2 A Internacionalização do Varejo e os Motivos Envolvidos

Loureiro (1995) coloca que há duas macroestratégias de internacionalização de empresas: sem investimento direto no exterior e com investimento direto. Na primeira, a empresa pode simplesmente exportar ou ainda estabelecer contratos de gestão, acordos de licença ou franquias. Na segunda, a empresa pode estabelecer *joint-ventures*, subsidiárias comerciais, de produção ou mistas, e ainda realizar outros projetos especiais.

Conforme Quinn (1999), Hollander (1970), foram identificadas cinco razões pelas quais os varejistas se internacionalizam. A primeira refere-se às condições de estabilidade política no sistema internacional. A segunda está relacionada à importância dos fatores não-comerciais (sociais, éticos, culturais etc.). A terceira refere-se à importância dos fatores comerciais, que são tão variados quanto os demais. Entre eles, cabe destacar que o comércio com o país de destino leva os varejistas a desenvolverem outras operações internacionais e que operações em mercados não-domésticos são maneiras pelas quais o conhecimento de mercado pode ser adquirido. A quarta razão corresponde à relevância de regras governamentais e tributos para o processo de internacionalização, tanto no país de origem quanto no país de destino. Por fim, Hollander observou que a similaridade de níveis de desenvolvimento econômico e o alto potencial de consumo são fatores

de atratividade para os varejistas que se internacionalizam.

Na década de 1980, conforme Alexander (1995), foi desenvolvida uma abordagem de análise para o tema que descreve as condições do mercado internacional e procura explicar os motivos da internacionalização pelos fatores que repelem as empresas de seus mercados de origem e pelos que atraem as empresas para mercados internacionais. Os fatores de repulsão envolveriam: ambiente político instável; pequeno mercado doméstico; ambiente competitivo hostil; altos custos operacionais; entre outros. Alguns dos fatores de atração são: oportunidades de nicho de mercado; ambiente econômico e político favorável; e estrutura de varejo pouco desenvolvida.

Para Alexander e Myers (2000), nos anos 1980, houve uma ênfase muito grande nos fatores de repulsão, formando a base para a escola de pensamento dita *reativa*, que teria como principais expoentes Treadgold (1988) e Kacker (1985). No início dos anos 1990, porém, as pesquisas foram interpretadas de maneira mais positiva, sendo citados Alexander (1990) e Williams (1992) como alguns dos que teriam contribuído para o surgimento da escola de pensamento *proativa*.

Segundo a escola de pensamento reativa (ALEXANDER, 1995), os varejistas irão buscar satisfazer a demanda em seus mercados natais antes de se aventurarem em territórios pouco conhecidos. A internacionalização reativa é resultado de oportunidades limitadas ao mercado doméstico. Os defensores da escola de pensamento proativa afirmam que a internacionalização não precisa ocorrer após a saturação do mercado interno. A internacionalização proativa é resultado da orientação para o crescimento das empresas e da percepção de oportunidades e atrativos em outros países. Quin (1999) cita McGoldrick e Fryer que, em 1993, argumentaram que as motivações se tornam naturalmente mais proativas à medida que cresce a experiência da companhia.

Sempre há um risco de uma simplificação excessiva do processo de internacionalização. Por considerar

insatisfatórias as dicotomias “repulsão e atração” e “reativa e proativa”, Williams (1992) desenvolveu uma abordagem com quatro dimensões motivacionais para a internacionalização: proativa e orientada para o crescimento; oportunidades de crescimento doméstico limitadas; oferta varejista internacional inovadora ou com forte apelo; e motivos passivos.

No final da década de 1990, surgiram outras abordagens para o tema, em geral, complementando o que já havia sido desenvolvido. Alexander e Myers (2000) citam que Vida e Fairhurst (1988) propuseram um modelo que sugere que as características da empresa e o estilo de administração são as duas forças internas por trás do processo de internacionalização do varejo e que essas forças são influenciadas pelo ambiente externo. Alexander e Myers (2000) também defendem a necessidade de se considerar o ciclo de vida do produto para entender o contexto da internacionalização. Conforme Bennison e Gardner (1995), as competências, os estilos gerenciais e a capacidade de resposta ao ambiente são fatores que ajudam a explicar a internacionalização. Quinn (1999), por fim, afirma que nenhum grupo de motivações deveria ser considerado dominante em um período. A internacionalização tem sido estimulada por uma variedade de motivos, alguns dos quais mais ou menos relevantes em diferentes períodos.

1.3 A Internacionalização de Franquias e os Motivos Envolvidos

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

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

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

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

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

Para Quin e Alexander (2002), uma importante contribuição conceitual sobre a internacionalização de franquias foi feita por MacIntyre e Huszagh, em 1995. Em seu modelo, consideraram que a

internacionalização de franquias segue um padrão de expansão no qual as empresas adquirem uma base doméstica antes de arriscar passos em mercados internacionais próximos, seguida, posteriormente, por uma exploração mais sistemática das oportunidades internacionais, finalizada com a consideração das oportunidades globais e um comprometimento de longo prazo. A natureza expansionista da franquia já seria uma predisposição à internacionalização de suas operações. Quinn e Alexander (2002, p. 270) afirmaram, também, que a expansão de franquias tem início em mercados geograficamente e culturalmente próximos ao mercado doméstico.

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

As razões mais importantes para a expansão internacional de franquias, segundo Mauro (1999, p. 181), são a busca de novos mercados, o aumento da competitividade e do reconhecimento da marca; a prevenção contra a entrada de concorrentes no mercado doméstico; o aumento das vendas e lucros; e os objetivos pessoais dos proprietários. Mendelsohn (1994, p. 248) afirma que a pressão de investidores internacionais, interessados em introduzir franquias em seus países, também exerce influência sobre a decisão de internacionalização.

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

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

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

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

Neste estudo, é discutido, à luz das teorias apresentadas, um caso brasileiro de internacionalização de franquias.

2 Procedimentos metodológicos

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

O estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001). Segundo Yin (2001), a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que há muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. Conforme apresentado por Quinn (1999, p. 113), estudo de caso que usam técnicas qualitativas proporcionam, a uma pesquisa sobre as forças por trás da internacionalização do varejo, a obtenção de *insights* impossíveis de serem obtidos em levantamentos quantitativos. Além do mais, é preciso compreender o que está além das palavras ditas, pois até mesmo a percepção do franqueador quanto aos motivos que o levaram a tomar essa decisão varia conforme o tempo de operação em mercados internacionais.

O estudo do caso foi realizado com uma entrevista em profundidade com a direção responsável pelo processo de internacionalização da franquia. As informações obtidas, a partir da entrevista, foram complementadas com notícias veiculadas em revistas e *sites* da internet. Conforme Cooper e Schindler (2003), a entrevista em profundidade encoraja os respondentes a compartilhar o máximo de

informações possível, em um ambiente sem constrangimento. Eles complementam que este tipo de pesquisa é adequado ao investigador que está lidando com tópicos complexos.

3 Estudo de caso

Para o desenvolvimento deste estudo, a empresa *China in Box* foi a escolhida. Trata-se de uma empresa brasileira de franquia de varejo, do ramo de *fast-food*, que adotou uma política de internacionalização com a abertura, em 2002, de unidades no México. As informações para o estudo de caso foram obtidas durante entrevista com a Diretora de Operações da organização, que trabalha há dez anos na companhia. A entrevistada foi designada para liderar o processo de internacionalização, tendo passado vários meses no México, desenvolvendo o projeto em conjunto com profissionais de marketing da empresa.

A *China in Box* foi fundada em outubro de 1992. A empresa atua no ramo de *fast-food delivery* de comida chinesa, sendo de capital totalmente brasileiro. A *China in Box* está presente em vinte e três dos vinte e sete estados do país. Somadas às atuais cinco lojas do México, a empresa totaliza cento e dezoito unidades. Em virtude da atual distribuição, são poucos os locais no Brasil que apresentam viabilidade para a abertura de novos negócios sem provocar conflitos entre os franqueados. Grandes expansões no mercado nacional dependeriam do crescimento da demanda potencial. O público-alvo da *China in Box* é composto, principalmente, por classe média e classe alta.

Entretanto, o baixo crescimento da economia nacional, nos últimos anos, ocasionou altos índices de desemprego e queda no poder de compra do brasileiro, o que limitou o aumento do consumo e o surgimento de novos consumidores, contribuindo para restringir as possibilidades de expansão nacional. Em termos de aspectos político-econômicos, também influenciam nos negócios a alta carga tributária do país. O faturamento do mercado de *fast-food* no Brasil teve uma redução no seu crescimento ao longo dos últimos anos. A *China in*

Box, porém, mesmo com uma pequena queda no faturamento, conseguiu manter a rentabilidade de suas franquias à custa de administrações operacionais e financeiras mais austeras, visando à redução de custos.

A concorrência no setor de *fast-food* é acirrada no Brasil, em especial nos grandes centros urbanos, com destaque para São Paulo. Observa-se, recentemente, um briga por preços, com várias cadeias realizando promoções, a fim de atrair novos clientes e manter a demanda diante da queda na renda dos consumidores. A *China in Box*, embora tenha reduzido a margem de alguns produtos, optou por não entrar na disputa por preços por dois motivos: o posicionamento da empresa, como líder de mercado com produtos de alto valor percebido; e o elevado custo da qualidade dos mesmos. Vale citar que não há registros da entrada de empresas internacionais de comida chinesa no Brasil. Os concorrentes diretos são todos nacionais. Também não há registros de franquias brasileiras de comida típica chinesa se internacionalizando, embora a internacionalização de franquias brasileiras, em geral, seja crescente.

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

Por ser uma empresa consolidada no Brasil, a *China in Box* recebeu propostas vindas de outros países, como Chile, Espanha e Portugal, de pessoas interessadas em abrir franquias ou máster franquias da empresa. Esta procura teve um papel importante para a decisão de internacionalização da empresa. A empresa foi contatada por um empresário do México, conhecido de um funcionário da franqueadora. Este empresário, após vários

contatos, foi designado como máster franqueado da marca no México, responsável por todo o território do país, sendo também proprietário das primeiras unidades abertas em cada cidade.

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

Para o ingresso da *China in Box* no México, foram realizados estudos de mercado e de viabilidade econômica. A economia do país é estável, cresceu nos últimos anos e o mercado consumidor interno tem grande potencial. Não foram identificados fatores políticos ou sociais que pudessem apresentar restrições ao sucesso da empreitada.

Em termos legais, não houve problemas para a entrada da empresa no México. Entretanto, a abertura de uma loja no país exige a obtenção de inúmeros alvarás, o que demanda um longo tempo. Por outro lado, constatou-se que o México possui leis mais brandas no que se refere às legislações sanitárias. Posto isso, houve dificuldades em treinar os funcionários para que atuassem segundo os processos e padrões da *China in Box*, sendo que, no início a rotatividade dos empregados era grande. Para solucionar este problema, foi designada uma equipe brasileira para atuar junto ao máster franqueado durante três meses. Após esse período, foi designado um novo funcionário para acompanhar diretamente o desempenho da marca no México durante oito meses. No que se refere a fornecedores, maquinários e matérias-primas são adquiridos localmente, junto a empresas mexicanas.

O mercado mexicano apresenta um outro atrativo além do seu potencial de consumo: a proximidade com os Estados Unidos. O sucesso da empresa no México, em especial em cidades do norte do país,

como Monterrey, que possui hábitos próximos aos hábitos de cidadãos dos Estados Unidos, representaria um trampolim para o ingresso no mercado norte-americano. Foram relatados planos para a *China in Box* abrir uma loja em Miami.

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

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

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

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

O desempenho da *China in Box*, no México, vem correspondendo ao retorno esperado. A empresa

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

4 Análise do Caso

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

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

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

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

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

No presente caso, o ambiente exerceu influência sobre a internacionalização da *China in Box*. O mercado brasileiro vem apresentando algumas restrições que contribuíram para a expansão internacional da empresa. Dentre os fatores de repulsão, adaptados de Alexander (1995), pode-se constatar que o mercado doméstico já está se tornando maduro para a empresa, à medida que as condições econômicas não vinham sendo muito favoráveis ao longo dos últimos anos. Embora a rede tenha registrado um crescimento médio de 15% ao ano (OSMAN, 2004), o desemprego e a queda na

renda da população, somados à já consolidada presença da *China in Box* nas grandes cidades, criaram um contexto cujas possibilidades de crescimento ficaram dificultadas para a empresa. Apenas como parâmetro, entre 1995 e 1999, o faturamento geral das franquias do seguimento de alimentação sofreu uma retração de 27% no Brasil, apesar da tendência de queda ter se revertido nos anos seguintes (ASSOCIAÇÃO, 2004).

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

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

O quadro 1 apresenta os principais motivos, segundo a diretora de operações da empresa, que levaram a *China in Box* a buscar mercados fora do Brasil. Ao final da entrevista, foi pedido que ela assinalasse a importância de cada um dos fatores para o processo de internacionalização da empresa. Pode-se considerar que o quadro confirma as informações obtidas ao longo da entrevista. Os fatores de maior influência do processo, relacionados à atratividade do mercado mexicano, ao fortalecimento da franquia

e sua marca e ao desejo pessoal do presidente e fundador da empresa, evidenciam uma postura proativa da companhia. Conforme já citado, embora os fatores de limitação à sua atuação e/ou crescimento no Brasil também tenham exercido influência, como os custos crescentes de expansão no mercado nacional, a presença de motivos relacionados a uma postura proativa é mais robusta. Fatores ambientais de repulsão exercem influência, com variações de grau, sobre todas as empresas do setor. Entretanto, nem todas as franquias optam pela internacionalização, uma vez que ela ainda não se faz imperativa. Daí a importância dos fatores organizacionais e de percepção das oportunidades em mercados internacionais. Além do mais, a entrada de competidores internacionais, bem como um possível desempenho insatisfatório da empresa no

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

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

Quadro 1 – Importância dos Fatores que motivaram a Internacionalização da *China in Box*

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

Fonte: entrevista com Diretora de Operações da *China in Box*

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

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

5 Conclusão

A atuação das empresas fora das fronteiras de seu país de origem é uma das faces mais importantes da internacionalização da economia. Após um longo período de economia fechada e pouca “cultura” de exportação e internacionalização, o número de empresas brasileiras que atuam em mercados exteriores tem aumentado intensamente, dentre elas as franquias.

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

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

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

Referências

- ALEXANDER, N. Retailers and international markets: motives for expansion. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, 75-85, 1990.
- _____. Internationalisation: interpreting the motives. In: MCGOLDRICK, P. J.; DAVIES, G. (Orgs). **International retailing: trends and strategies**. London: Pitman Publishing, 1995. p. 77-98.
- _____; MYERS, H. The retail internationalisation process. **International Marketing Review**, v. 17, 45, 2000.
- _____; SILVA, M. L. Emerging markets and the internationalization of retailing: the brazilian experience. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 30, 6, p. 300-314, 2002.

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*. Disponível em: <www.abf.com.br>. Acesso em: 04 out. 2004.
- BENNISON, D.; GARDNER, H. Internationalisation of limited line discount grocery operations. In: MCGOLDRICK, P. J.; DAVIES, G. (Orgs). **International retailing: trends and strategies**. London: Pitman Publishing, 1995. p. 191-206.
- BURT, S. Retail internationalisation: evolution of theory and practice. In: MCGOLDRICK, P. J.; DAVIES, G. (Orgs). **International retailing: evolution of theory and practice**. London: Pitman Publishing, 1995. p. 51-73.
- CARVALHO, M. S. **Internacionalização de franquias: um estudo exploratório no ramo de alimentação**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.
- CARVALHO, M. S.; FERREIRA, A. L.; ALMEIDA, V. M. C. Internacionalização de franquias no setor de *fast-food*: casos, acasos e recomendações. In: ANGELO, C.F.; SILVEIRA, J. A. G. (Orgs). **Varejo competitivo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 200-221.
- CHINA in Box. Disponível em: <www.chinainbox.com.br>. Acesso em: 01 nov. 2004.
- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COUGHLAN, Anne T. *et al.* **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DAHAB, S. *et al.* **Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- DANIELS, J. D.; RADEBAUGH, L. H. **International business: environments and operations**, 8. ed. Addison-Wesley, 1997.
- DOHERTY, A. M.; QUINN, B. International retail franchising: an agency theory perspective. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 27, n. 6, 1999.
- EROGLU, S. The internationalization process of franchise systems: a conceptual model. **International Marketing Review**, v. 9, p. 19-30, 1992.
- FOSTER, D. L. **O livro completo do franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GUSMÃO, M. McDia Infeliz. **Isto É Dinheiro**, 04 jun. 2003. Disponível em: <www.terra.com.br/istoedinheiro/301/negocios/301_mac_infeliz.htm>. Acesso em: 10 set. 2004.
- HOLLANDER, S. C. **Multinational retailing**. East Lansing: Michigan State University, 1970.
- INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. Disponível em: <www.franchise.org>. Acesso em: 03 de nov. 2004.
- KACKER, M. P. **Transatlantic trends in retailing**. Quorum: Westport, Connecticut, 1985.
- KONIGSBERG, A. S. **International franchising**. Juris Pub Inc. 1997.
- LEVY, M.; WEITZ, B.A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LOUREIRO, F. A. A. V. Internacionalização de empresas brasileiras. **Cadernos de Gestão Tecnológica**. São Paulo: CYTED-NPGCT-USP, 1995.
- MANARESI, A.; UNCLES, M. Retail franchising in Britain and Italy. In: MCGOLDRICK, P. J.; DAVIES, G. (Orgs). **International retailing: trends and strategies**. London: Pitman Publishing, 1995. p. 151-166.
- MAURO, P. C. **Guia do franqueador: como crescer através do franchising**. São Paulo: Nobel, 1999.
- MENDELSON, M. **A essência do franchising**. São Paulo: Difusão de educação e cultura, 1994.
- MORGENSTEIN, M.; STRONGIN, H. **Modern retailing**. 3. ed. USA: Prentice Hall, 1992.
- ONAGA, Marcelo. O que fazer com as reformas? **Correio Braziliense**, 07 abr. 2003. Disponível em: <www2.correioweb.com.br/cw/EDICAO_20030407/col_bsa_070403.htm>. Acesso em: 19 maio 2004.

OSMAN, R. De olho no mundo. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, v. 2, São Paulo, 2004. Edição Especial.

PREBLE, J. F. Global expansion: the case of the US fast-food franchisors. **Journal of Global Marketing**, v. 6, n. 1/2, p. 185-205, 1992.

QUINN, B. The temporal context of UK retailer's motives for international expansion. **The Service Industries Journal**. v. 19, n. 2, p. 101-116, 1999.

_____; ALEXANDER, N. International retail franchising: a conceptual framework. **International Journal of Retail & Distribution Management**. v. 30, 5, p. 264-276, 2002.

_____; DOHERTY, A. M. Power and control in international retail franchising: evidence from theory and practice. **International Marketing Review**. v. 17, n. 4/5, 2000.

SILVA, C. E. V.; MENDES, D. A. P.; GOMES, J. S. O controle gerencial na internacionalização de franquias: o caso de uma empresa brasileira. Congresso de contabilidade, 4, 2002. **Anais...** Porto: Instituto de Contabilidade e Administração do Porto, 2002.

TREADGOLD, A., Retailing without frontiers, **Retail and Distribution Management**, v. 16, n. 6, p. 8-12, 1988.

VIDA, I.; FAIRHURST, A. International expansion of retail firms: a theoretical approach for future investigations, **Journal of Retailing and Consumer Services**, v.5 n.3, 1998.

WILLIAMS, D. Internationalization: an empirical inquiry. **European Journal of Marketing**, v. 26, n. 8/9, p. 269-285, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.