



Centro de Estudos de
Economia Aplicada do Atlântico

WORKING PAPER SERIES

CEEApIA WP No. 16/2008

Aproximação organizacional à estratégia de internacionalização das cadeias de franchising

**João Pedro Couto
Isabel Resendes**

December 2008

Aproximação organizacional à estratégia de internacionalização das cadeias de franchising

João Pedro Couto

Universidade dos Açores (DEG)
e CEEAplA

Isabel Resendes

Universidade dos Açores (DEG)

Working Paper n.º 16/2008
Dezembro de 2008

RESUMO/ABSTRACT

Aproximação organizacional à estratégia de internacionalização das cadeias de franchising

Este trabalho analisa os factores que diferenciam as empresas de franchising que se expandirão para o estrangeiro das que apenas actuam em Portugal. Permite verificar quais os factores que condicionam a internacionalização destas empresas e em que medida estas divergem das suas congéneres estrangeiras. Utiliza-se uma base de dados das empresas de franchising a actuar em Portugal e a metodologia empregue consistiu na estimação de um modelo logit que permite verificar a influência de factores como o sector de actividade, valor de entrada, valor de investimento, duração do contrato, a experiência de franchising e a nacionalidade, na definição de actividade internacional. As conclusões apontam para a existência de um relacionamento positivo, com a internacionalização, relativamente ao valor de entrada e de investimento, uma relação inversa com o número de anos de início do franchising e uma maior propensão para a internacionalização nas empresas estrangeiras a operar em Portugal face às empresas portuguesas.

Palavras-Chaves: Internacionalização; Franchising; Determinantes

João Pedro Couto
Departamento de Economia e Gestão
Universidade dos Açores
Rua da Mãe de Deus, 58
9501-801 Ponta Delgada

Isabel Resendes
Departamento de Economia e Gestão
Universidade dos Açores
Rua da Mãe de Deus, 58
9501-801 Ponta Delgada

Aproximação organizacional à estratégia de internacionalização das cadeias de franchising

João Pedro Almeida Couto

Jpedro@uac.pt

Isabel Resendes

isabel_resendes@hotmail.com

Abstracto

Este trabalho analisa os factores que diferenciam as empresas de franchising que se expandirão para o estrangeiro das que apenas actuam em Portugal. Permite verificar quais os factores que condicionam a internacionalização destas empresas e em que medida estas divergem das suas congéneres estrangeiras. Utiliza-se uma base de dados das empresas de franchising a actuar em Portugal e a metodologia empregue consistiu na estimação de um modelo logit que permite verificar a influência de factores como o sector de actividade, valor de entrada, valor de investimento, duração do contrato, a experiência de franchising e a nacionalidade, na definição de actividade internacional. As conclusões apontam para a existência de um relacionamento positivo, com a internacionalização, relativamente ao valor de entrada e de investimento, uma relação inversa com o número de anos de início do franchising e uma maior propensão para a internacionalização nas empresas estrangeiras a operar em Portugal face às empresas portuguesas.

Palavras-Chaves: Internacionalização; Franchising; Determinantes

Introdução:

A internacionalização consiste na extensão das estratégias de produtos -mercados e de integração vertical das empresas para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional. Neste trabalho, estudamos a estratégia de internacionalização sob a forma de franchising, que consiste na atribuição da permissão para o uso da marca da empresa em mercados estrangeiros por entidades externas, a que é acrescida a prestação regular de serviços ou o fornecimento regular de produtos.

As cadeias de franchising têm duas características essenciais que as diferenciam das outras formas organizacionais (Combs et. al., 2004). Em primeiro lugar, a actividade de franchising é mais comum quando uma proporção importante da produção ou serviço tem de ser feita localmente ou perto do consumidor, o que traz a necessidade de abrir muitas unidades dispersas que constituem réplicas umas das outras; em segundo lugar, a existência de um contrato que regula a relação especifica as responsabilidades da distribuição, os direitos e a distribuição do rendimento gerado entre o franchisador e os franchisado. Podemos considerar que as organizações atingem a sua vantagem competitiva através de melhoramentos da eficiência no desempenho das suas actividades, sendo estes originados devido à presença de activos intangíveis, de habilidades distintivas e pela existência de outras barreiras à entrada que limitam a competição (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Peteraf, 1993)

O propósito deste trabalho é avaliar qual o peso que os activos intangíveis têm na viabilidade da opção de expandir actividades da cadeia para o estrangeiro. Mais especificamente, pretendemos identificar os factores chave ou características que melhor diferenciam as cadeias Portuguesas que se expandem para o estrangeiro das que apenas actuam em Portugal. Por essa razão, o objectivo é descobrir se os dois tipos de cadeias a actuar em Portugal apresentam diferentes características em termos organizacionais.

Deste modo, a variável dependente utilizada é a presença ou não de unidades da cadeia em outros países para além de Portugal e como variáveis independentes temos, o sector de actividade, o valor de entrada, o valor de investimento, a duração do contracto, o número de anos que a cadeia já aplica o franchise e o país de origem da cadeia de franchise.

Revisão da Literatura

Enquanto que a indústria doméstica do Franchising tem atraído muita atenção em termos de pesquisa, estudos sobre o envolvimento internacional são muito escassos. Entre os esforços pioneiros estão os estudos feitos por Etzel e Walker (1973) e Hackett (1976; 1977) que examinaram a expansão internacional dos Franchisadores americanos. Mais tarde examinaram com maior pormenor o fenómeno, no contexto da teoria da empresa (Huszagh et al., 1990; McIntyre 1995).

Walker e Cross (1989) aprofundaram a informação das actividades internacionais dos franchisadores americanos que são reportadas por várias organizações. Eles concluíram que tantos os sistemas de franchising das empresas americanos e os fora dos Estados Unidos da América apresentam um crescimento significativo.

O estudo feito por Aydin e Kacker (1990) examina as razões dos franchisadores americanos ainda não terem se expandido internacionalmente, e analisam as suas disposições para futuros envolvimento internacional. Os resultados deste estudo indicaram que para além da “existência de grandes oportunidades de crescimento no mercado doméstico”, que frequentemente é citado como razão para não internacionalizar, que a “falta de experiência em internacionalização”, “recursos financeiros limitados” e “risco em operar em mercados estrangeiros” foram também mencionadas.

Baseado em conhecimentos empíricos da natureza da expansão do franchise, uma importante contribuição conceptual foi feita por McIntyre e Huszagh (1995). Os autores adaptaram o modelo de desenvolvimento internacional de Cavusgil e Nevin (1980) para realçar quatro etapas do processo de internacionalização: franchising doméstico; envolvimento experimental; envolvimento activo e envolvimento comprometido. Neste modelo, a internacionalização das actividades de franchise segue um padrão pelo qual as empresas começam por actuar numa base doméstica, seguida de uma maior exploração das oportunidades internacionais e uma etapa final caracterizada pela consideração de oportunidades globais e comprometimento a longo prazo em mercados internacionais. Consideraram ainda que os franchisadores internacionais podem mover-se por cada uma dessas etapas em diferentes velocidades.

Uma presença inicial no mercado doméstico é vista como crucial para o sucesso da expansão internacional de duas formas: primeiro, auxilia a aprendizagem do processo e o desenvolvimento de capacidade, conhecimento e experiência que vão ser necessários mais tarde para a expansão internacional; segundo, criam uma rede alargada que, por si só, constitui um activo relevante (Quinn e Alexander; 2002).

As oportunidades disponíveis para a expansão no mercado doméstico, conjuntamente com a falta de experiência suficiente e de conhecimento necessário para a expansão internacional, podem agir como barreira ou inibidor da internacionalização (Trankiem, 1979; Aydin e Kacker; 1990; Kedia et al., 1995). Enquanto que estes factores podem prevenir as empresas de encetar uma expansão internacional inicialmente, podem também continuar a causar problemas às empresas no alargamento da sua expansão para mercados externos. No entanto, a natureza expansionista do franchising poderia sugerir que, para algumas empresas, os mercados externos vão ser reconhecidos como oportunidades favoráveis para crescimento, tendo em consideração o nível de desenvolvimento do mercado doméstico (Hackett, 1976; Trankiem, 1979; Walker e Cross, 1989; Aydin e Kacker, 1990; Hopkins, 1996).

Eroglu (1992) examinou a internacionalização como um dos fenómenos fulcrais da actividade de franchise nos Estados Unidos e desenvolveu um modelo conceptual dos seus determinantes. A suposição básica deste modelo é que a intenção do franchisador para internacionalizar é um resultado de dois conjuntos de variáveis baseadas em: riscos previstos e benefícios previstos que, por outro lado, são fruto de uma série de factores organizacionais (dimensão da empresa; experiência operacional; intenção de internacionalizar, tolerância ao risco e percepção da vantagem competitiva dos gestores e aspectos ambientais (pressão competitiva doméstica; agentes externos com influência na mudança e factores ambientais externos favoráveis).

Procurando identificar quais os factores ou características que melhor distinguem empresas Espanholas que se expandiram para o estrangeiro das que apenas actuam no mercado doméstico Mariz-Pérez (2006) considerou a influência dos activos intangíveis na decisão de expandir actividades para o estrangeiro.

Utilizaram como procedimento uma análise exploratória onde a variável dependente é a presença, ou não, de unidades da organização em outros países para além da Espanha, introduzindo uma variedade de variáveis independentes para quantificar a saturação do mercado doméstico, valor da marca e da reputação, capacidades de instrução e a experiência e conhecimento do franchisador.

Os resultados demonstraram que as empresas Espanholas de franchising que decidiram expandir-se para o estrangeiro apresentam características significativamente diferentes comparadas com o grupo que somente opera no mercado doméstico. Essas diferenças residem no facto de que as empresas que decidiram internacionalizar apresentarem baixa percentagem de crescimento no mercado doméstico, evidenciando empiricamente que a saturação do mercado estimula a internacionalização de unidades de franchising; que o valor da marca e da reputação potenciam o processo de internacionalização, ou seja, o aumento do valor da marca e da reputação favorece a expansão internacional e que o *know-how* e experiência do franchisador para uma transmissão adequada das instruções de operação do negócio influência positivamente a internacionalização.

Kedia et al. (1994) utilizaram um conjunto de franchisadores apenas domésticos e franchisores internacionais para examinar as forças que levam o franchisador a procurar franchisados no estrangeiro. Procuraram compreender os factores que levam as empresas a entrar em mercados externos examinando as atitudes dos directores das empresas que operam internacionalmente e dos que limitam as suas operações apenas aos Estados Unidos da América.

Como metodologia de trabalho enviaram um questionário a uma amostra de 380 empresas tiradas de uma lista fornecida pela Associação Internacional de Franchise e os resultados deste estudo sugerem, fortemente, que as atitudes dos directores das empresas, ao contrário das características individuais das empresas, são grandes indicadores da probabilidade da empresa franchisar internacionalmente. A análise sugeriu que as duas atitudes dos directores que geralmente aumentam a probabilidade das firmas internacionalizarem suas operações são o desejo de expandir a actividade e aumentar seus lucros.

Welch(1990) categoriza os factores que influenciam internacionalização do franchising como factores antecedentes, incentivos directos e características dos tomadores de decisão. Baseado no trabalho de Weidersheim-Paul *et al.* (1978) os factores antecedentes não são vistos como directamente relacionados com a entrada internacional, mas aumentam a base e a possibilidade para a exposição à internacionalização. Welch (1990) também notou que analisando o processo de entrada internacional dos franchisadores é difícil porque normalmente não há um caminho observável para o franchising internacional. É de notar que em alguns casos é possível identificar um estímulo particular que é o interesse dos franchisados como um instrumento de ignição de interesses levando a uma entrada internacional.

Outros estudos sobre a Internacionalização dos franchisadores nos Estados Unidos da América, concluíram que a decisão de internacionalizar é influenciada pelo contacto com terceiros (Walker e Etzel, 1973; Hackett, 1976; Walker e Cross, 1989). O trabalho de Abell (1991) sobre a expansão do franchising na Europa revelou que a maioria dos franchisadores movem-se para mercados externos como resultado de uma aproximação de um parceiro potencial, em vez de ser um resultado de uma campanha internacional estrategicamente planeada. Welch (1989) descobriu que, no caso dos franchisadores Australianos, a aproximação de um parceiro estrangeiro interessado foi o maior catalisador mencionado aquando do começo nas operações internacionais.

Internacionalizar também pode ser um resultado de uma aproximação a mercados potenciais, uma variedade de estudos destacou razões adicionais que influenciam firmas franchise a internacionalizar as suas operações domésticas. O estudo de Hackett (1976) revelou que o factor mais importante que influenciou os franchisadores americanos a internacionalizar foi o desejo de explorar mercados potenciais. Trankheim (1979) descobriu que as razões mais comuns dadas por franchisadores por terem entrado em mercados estrangeiros foram o aumento das vendas e dos lucros, expansão do mercado e o desejo de serem conhecidos como uma firma internacional.

O trabalho subsequente de Walker e Cross (1989), que examinou franchisadores internacionais e não internacionais, encontrou que a razão principal para entrar no espaço internacional foi o desejo de crescer.

De acordo com Hoffman e Preble(1993) a saturação dos mercados representa um papel principal na motivação dos franchisadores para atingir mercados globais que estão pouco desenvolvidos e que oferecem rácios de crescimento elevados.

Os resultados de Aydın e Kacker (1990) destacaram que a dimensão da firma é uma variável significativa para perceber a decisão de internacionalizar nas operações de franchising.

As atitudes dos directores/administradores, como oposto do tamanho e das características da firma, foram o principal factor determinado resultando do estudo de Kedia *et al.* (1994).

As duas atitudes principais identificadas, que influenciam a internacionalização, foram o desejo de expandir e o desejo de aumentar os lucros. Mais tarde, o estudo feito por Hopkins (1996) sobre a internacionalização dos franchisadores americanos sugeriu que a maioria das razões para a expansão internacional são a obtenção de proveitos adicionais ou maiores margens, explorar um único produto ou serviço e explorar vantagens tecnológicas.

Deste modo, podemos considerar que já foram identificados vários motivos para a internacionalização como o contacto de terceiros (Walker e Etzel, 1973; Hackett, 1976; Walker e Cross, 1989; Welch, 1989, 1990; Abell, 1991), explorar mercados potenciais (Hackett, 1976; Hoffman e Preble, 1993; Welch, 1990; Hopkins, 1996), aumentar vendas e lucros (Trankheim, 1979; Kedia *et al.*, 1994), expansão de mercado (Trankheim, 1979; Kedia *et al.*, 1994; Welch, 1990), saturação do mercado doméstico (Hoffman e Preble, 1993; Welch, 1990; Eroglu, 1992), desejo de ser conhecido como uma firma internacional (Trankheim, 1979; Hopkins, 1996), ambiente externo favoravel (Eroglu, 1992; Hoffman e Preble, 1993), dimensão da firma (Eroglu, 1992; Aydın e Kacker, 1990), desejo de crescimento (Walker e Cross , 1989) e experiência operacional, experiência internacional da direcção de topo, tolerância ao risco, percepção de vantagens competitivas da firma e agente externos com influência na mudança (Eroglu, 1992)

Hipótese a testar

Não só o *know-how* do franchisador por si só é de especial relevância para determinar o sucesso da cadeia como também a capacidade e habilidade que ele tem para o transmitir aos franchisados adequadamente e eficientemente. O dono da cadeia lentamente acumula *know-how* específico e valioso (Shane, 1996), graças à experiência e prática do dia a dia (Bradach, 1998; Michael, 2000) e pela constante interacção com os seus franchisados (Falbe, Dandridge e Kumar, 1996; Bradach, 1998).

O sector de actividade da empresa pode influenciar o nível de conhecimento necessário do franchisador e o grau de complexidade associado à sua transmissão e influenciar a internacionalização das actividades da empresa.

Actividades onde os serviços são adaptados ao cliente necessitam de uma maior flexibilidade e conhecimento para o funcionamento das operações. Este tipo de actividades requer uma maior troca de informação com o franchisado e níveis mais elevados de habilidades deste. A adaptação às necessidades do cliente implicam que o nível de *Know-how* a ser transmitido aos franchisados é maior e a capacidade de transmitir toda esta informação eficientemente têm de ser bem gerida.

Por outro lado é a importância deste *know-how* que valoriza as marcas e as cadeias de franchise e que atrai os franchisados, que procuram obter acesso a conhecimento crítico para o sucesso do negócio e experiência acumulada e testada no mercado.

Desta forma, assumimos que a actividades de prestação de serviços está associada uma maior vantagem em recorrer ao franchise na obtenção de informação crítica de negócio o que tende a gerar um maior interesse dos franchisados facilitando a expansão das cadeias. Num cenário internacional onde as diferenças entre o mercado nacional e internacional acrescem maior exigência de informação, a experiência e conhecimento acumulado do franchise apresenta-se como vantajosa. Assim é formulada a primeira hipótese:

Hipótese 1: A internacionalização da cadeia de franchising depende positivamente do tipo de sector de actividade.

O valor de entrada representa o pagamento inicial que todos os novos franchisados têm de pagar ao franchisador para entrar na cadeia. É basicamente estabelecido para permitir que os franchisadores recuperem os investimentos iniciais na marca e os custos de treino dos novos franchisados. (Lafontaine e Kaufmann, 1994). Assim, este pagamento de entrada serve para cobrir todos os custos que o franchisador tem no estudo, instalação e formação do franchisado até a abertura da loja.

Ter pessoas excelentes no seu negócio, que acolhem e recebem os clientes, é possível quando o recrutamento e selecção dos colaboradores são feitos por profissionais que compreendem as exigências do mercado e dominam as técnicas de selecção das pessoas certas para o seu negócio.

Desta forma, o valor de entrada, será tanto maior, quanto maior a transferência de activos intangíveis para os franchisados. Como a internacionalização implica um aumento do conhecimento do franchisador e a capacidade de o transmitir exige certos activos intangíveis, isso faz com que estes sejam mais valorizados afectando positivamente o valor de entrada.

Deste modo, espera-se que quanto maior o valor dos direitos de entrada, associado à importância da transferência de recursos intangíveis de franchisadores para franchisados, maior o aumento das actividades internacionais da cadeia. Por isso a seguinte hipótese foi estabelecida:

Hipótese 2: A internacionalização das cadeias de franchising depende positivamente do valor/direito de entrada.

Um outro aspecto que também pode ter uma influência relevante sobre a decisão de expandir actividades para o exterior é a capacidade de supervisão do franchisador. Neste sentido, experiência e capacidade do franchisador para seleccionar e supervisionar os franchisados e para prevenir certos comportamentos oportunistas e os custos associados a estas actividades vão depender de certos factores como o número de anos de franchise, o número de unidades franchisadas e a duração do contrato.

Com efeito, quando uma empresa já está há vários anos a aplicar o franchise terá maior experiência acumulada de supervisão das operações o que facilita o desenvolvimento de mecanismos de controlo que serão essenciais na expansão internacional, uma vez que esta exige uma capacidade de supervisionar operações dispersas e remotas.

Por outro lado, períodos longos de tempo em funcionamento sem desenvolvimento do franchise podem ser vistos como menos valias pois transmitem uma grande dificuldade em completar, adequadamente, o pacote de franchising devido à necessidade em adquirir mais *know-how*.

Em termos gerais, considera-se que o facto de uma empresa apresentar pouco tempo de franchise implica que apresenta um nível baixo de *know-how* adquirido e conseqüentemente menor capacidade de transmissão destes conhecimentos para os franchisados, daí não terem conhecimentos suficientes para internacionalizar as suas actividades. Assim prevê-se que o número de anos que a cadeia já está a aplicar o franchise influencia positivamente a expansão para mercados externos.

Hipótese 3: A internacionalização das cadeias franchising depende positivamente do número de anos de que a cadeia aplica o franchise.

Elevados níveis de experiência do franchisador estão associados a longas durações contratuais, isto porque em fases iniciais do ciclo de vida de uma cadeia diversos perigos de selecção para o franchisador não lhe permitem fixar grandes períodos de tempo para a sua relação com os franchisados. Ao passar do tempo, com a redução destes problemas a experiência do franchisador aumenta e ele vai procurar e garantir durações de contrato mais longas.

Deste modo, considera-se haver uma influência positiva da duração de contrato sobre a internacionalização da cadeia, uma vez que a maiores durações do contrato está associado uma maior capacidade do franchisador. Assim formulou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 4: A internacionalização das cadeias de franchising depende positivamente da duração do contrato.

O país de origem da cadeia pode influenciar o desejo de internacionalizar as actividades da empresa. Diferenças culturais, económicas, legais, políticas entre o país de origem e o de destino, podem influenciar a decisão de exercer, ou não, actividades em outros países.

Países que são caracterizados por serem grandes mercados potenciais podem absorver capacidades adicionais e, por esta razão, fornecem oportunidades de as empresas atingirem economias de escala e eficiência nas suas actividades (Brouthers, 2002). No entanto, em mercados pequenos, as firmas são relutantes em garantir um compromisso se as vendas potenciais não são suficientes para absorver um grande investimento.

Estar num país com um crescimento potencial em termos de actividades e de lucros leva a empresa a não ter especial interesse em internacionalizar suas actividades pois continuar a exercer as suas actividades no país de origem apresenta condições favoráveis.

Criar um negócio num ambiente onde a cultura é muito diferente e não familiar para a empresa aumenta a dificuldade em chegar a um consenso de como os trabalhadores se devem comportar e em ver quais vão ser os resultados. Para além disso os custos em adquirir informações sobre o novo ambiente, cultura, clientes e custos de integração vão aumentar consideravelmente.

Assim prevê-se que a decisão de internacionalizar ou não as actividades de uma cadeia é influenciada pelo país de origem. Desta forma, foi formulada a seguinte hipótese.

Hipótese 5: A internacionalização das cadeias de franchising depende do país de origem.

Metodologia e Resultados

Devido à não existência de uma base de dados portuguesa disponível, a amostra usada neste trabalho foi construída usando informação fornecida pelo Instituto de Informação em franchising.

A amostra é composta por 126 empresas a operar em Portugal, relativamente à qual foi possível recolher os seguintes elementos: o nome da empresa, o país de origem, o sector da actividade, o ano do início do negócio, o ano do início do franchising, o número de unidades franchisadas e número de unidades totais, o direito de entrada, o valor do investimento inicial e a duração do contrato.

Analisando a base de dados constatou-se que a maioria das empresas analisadas iniciaram a sua actividade entre 1991 e 2006 e ano em que houve mais unidades abertas foi 2006.

Os valores de entrada das empresas analisadas variam, apresentado um valor entre os 1.500 e os 60.000,00 euros e que relativamente aos valores de investimento este variam entre os 2.400,00 euros e 350.000,00 euros.

No que diz respeito à duração do contrato observa-se que o mais usual é termos contratos com duração de 5 anos, havendo contratos que chegam aos 10 anos.

A maioria das empresas presentes na base de dados pertence ao sector de serviços havendo algumas que fazem parte da restauração e do comércio.

Quanto às nacionalidades das empresas a operar em Portugal, temos empresas dos seguintes países: França, Austrália, Espanha, Dinamarca, Estados Unidos da América, Suíça, Itália, Reino Unido, Argentina, Canadá, Bélgica, sendo 72 empresas de nacionalidade Portuguesa.

Com vista à validação das hipóteses definidas estimou-se um Logit relativamente à variável dependente que mede a internacionalização das cadeias de franchising do seguinte modo: cadeias que internacionalizam ($P=1$) e cadeias que não internacionalizam ($P=0$). Como variáveis explicativas consideramos o sector de actividades definido entre serviços (1) e outros (0); o valor de entrada, o valor de investimento, a duração do contrato e o país de origem, definido do seguinte modo: Portugal (1) e outro (0).

O modelo logit é um modelo econométrico de selecção qualitativa (Pindyck e Rubinfeld, 1998), uma vez que gera respostas de procedimentos qualitativos. O modelo logit é baseado na função de probabilidade logística acumulada, a qual é especificada como:

$$P_i = F(Z_i) = F\left(\alpha + \sum_j \beta_j \cdot X_{ij}\right) = \frac{1}{1 + e^{-Z_i}} = \frac{1}{1 + e^{-\left(\alpha + \sum_j \beta_j \cdot X_{ij}\right)}} \quad (2.1)$$

Nessa notação, P_i é a probabilidade de ocorrência de um evento, dada a ocorrência de X na observação i , para $1 \leq i \leq k$, onde k é o número de observações existentes. β_j é o coeficiente da variável independente X_j e Z_i é um índice contínuo teórico determinado pelas variáveis explicativas X_j , sendo:

$$Z_i = \alpha + \sum_j \beta_j \cdot X_{ij}$$

Um tratamento algébrico simples sobre a equação 2.1 conduz a:

$$LN\left(\frac{P_i}{1 - P_i}\right) = Z_i = \alpha + \sum_j \beta_j \cdot X_{ij} \quad (2.2)$$

A variável dependente da equação de regressão é o logaritmo relacionando a probabilidade de ocorrência de um dos dois possíveis eventos. Uma vantagem importante do modelo logit é que ele transforma o problema de predição probabilística em um intervalo $[0;1]$ em um problema de predição de probabilidade de ocorrência de eventos no campo da recta real (Pindyck e Runbinfled, 1998).

Segundo os mesmos autores, contudo, em modelos com variáveis contínuas relacionadas a atributos, os quais servem como variáveis explicativas, pode ser necessário estimar um modelo logit no qual somente uma alternativa esteja associada a cada conjunto de valores assumido pelas variáveis independentes, ou seja, com observações individuais. Neste caso, a estimação dos parâmetros deve ser feita pelo método da máxima verossimilhança, o que fazemos a seguir.

Estimação dos coeficientes do modelo logit pelo método da máxima verossimilhança. Segundo Pindyck e Rubinfeld (1998), o método da máxima verossimilhança é o mais recomendado quando dispõem-se de observações individuais da ocorrência ou não de determinado evento. Deseja-se estimar os parâmetros do modelo logit (equação 2.1):

$$P_i = \frac{1}{1 + e^{-\left(\alpha + \sum_j \beta_j \cdot X_{ji}\right)}}$$

Cada P_i não é individualmente observado, uma vez que têm-se apenas a informação da ocorrência, ou não, do evento nesta observação. Assim, a variável dependente Y_i será igual a 1 quando ocorre o evento e 0 quando não ocorre o evento.

Pretende-se então estimar os parâmetros do modelo (α e cada um dos β_j) que maximize a probabilidade de que o evento da amostra ocorra. Relacionando as primeiras n_1 observações àquelas em que o evento ocorreu e as n_2 últimas observações àquelas em que o evento não ocorreu de forma que $n_1 + n_2 = N$, onde N é o tamanho da amostra, têm-se uma função de verossimilhança da seguinte forma:

$$L = P(Y_1, Y_2, \dots, Y_N) = P(Y_1) \cdot P(Y_2) \dots P(Y_N)$$

Agora, levando-se em conta o facto da probabilidade da não ocorrência do evento ser igual a 1 menos a probabilidade de ocorrer o evento e utilizando-se Π para o produtório dos factores, têm-se que:

$$L = P_1 \cdot P_2 \dots P_{n_1} \cdot (1 - P_{n_1+1}) \cdot (1 - P_{n_1+2}) \dots (1 - P_N)$$

$$\Rightarrow L = \prod_{i=1}^{n_1} P_i \prod_{i=n_1+1}^N (1 - P_i)$$

Tomando-se a logaritmo de L:

$$\text{Log } L = \sum_{i=1}^{n_1} \text{Log } P_i + \sum_{i=n_1+1}^N \text{Log } (1 - P_i)$$

Para calcular as estimativas dos parâmetros, deve-se derivar Log L em função de α e dos β_j , igualando o resultado a zero, i.e:

$$\frac{\partial (\text{Log } L)}{\partial \alpha} = \sum_{i=1}^{n_1} \frac{\partial P_i / \partial \alpha}{P_i} + \sum_{i=n_1+1}^N \frac{\partial P_i / \partial \alpha}{1 - P_i} = 0$$

$$\frac{\partial (\text{Log } L)}{\partial \beta_j} = \sum_{i=1}^{n_1} \frac{\partial P_i / \partial \beta_j}{P_i} + \sum_{i=n_1+1}^N \frac{\partial P_i / \partial \beta_j}{1 - P_i} = 0 \quad j = 1, \dots, k$$

Sendo

$$1 - P_i = \frac{1}{1 + e^{\left(\alpha + \sum_j \beta_j X_{ji} \right)}}$$

Obtém-se então as estimativas dos coeficientes do modelo logit resolvendo o sistema:

$$\sum_{i=1}^{n1} \frac{\left[e^{-(\alpha + \sum \beta_j X_{ij})} \right]}{\left[1 + e^{-(\alpha + \sum \beta_j X_{ij})} \right]} - \sum_{i=n1+1}^N \frac{\left[e^{-(\alpha + \sum \beta_j X_{ij})} \right] \left[1 + e^{+(\alpha + \sum \beta_j X_{ij})} \right]}{\left[1 + e^{-(\alpha + \sum \beta_j X_{ij})} \right]^2} = 0$$

$$\sum_{i=1}^{n1} \frac{X_{ij} \left[e^{-(\alpha + \sum \beta_j X_{ij})} \right]}{\left[1 + e^{-(\alpha + \sum \beta_j X_{ij})} \right]} - \sum_{i=n1+1}^N \frac{X_{ij} \left[e^{-(\alpha + \sum \beta_j X_{ij})} \right] \left[1 + e^{+(\alpha + \sum \beta_j X_{ij})} \right]}{\left[1 + e^{-(\alpha + \sum \beta_j X_{ij})} \right]^2} = 0$$

$j = 1, \dots, k$

Como é sabido, o método de estimação de máxima verosimilhança têm uma série de propriedades estatísticas desejáveis sendo todas as estimativas dos parâmetros assintoticamente consistentes e eficientes.

A estatística Wald é utilizada no modelo logit para testar a significância dos coeficientes estimados. Sua interpretação é feita da mesma forma que o valor t utilizados no teste de significância dos coeficientes da regressão (Hair et al, 1998).

Quanto ao desempenho do modelo como um todo, no logit, há um indicador de qualidade de aderência análogo ao coeficiente de determinação (R²) dos modelos de regressão.

Trata-se do R² logit, que é calculado a partir da razão entre LL₀ (valor inicial do Log L), o qual é determinado quando não há variáveis explicativas no modelo e LL_{max} (o valor final de Log L), obtido quando as estimativas das variáveis explicativas do modelo são incorporadas, i.e.:

$$R^2_{\text{logit}} = 1 - \frac{2LL_0}{2LL_{\text{max}}}$$

Nessa estatística, se o procedimento de maximização da função de verosimilhança sugere que não há ganho quando variáveis explicativas são incorporadas ao modelo (2LL₀=2LL_{max}), então R²logit será igual a zero. Entretanto se a função de verosimilhança obtida na estimação dos parâmetros for igual a zero (2LL₀=0), então R² logit será igual a 1, ou seja, o R² logit varia no intervalo [0,1] como ocorre com o coeficiente de determinação (R²) de modelos de regressão.

Em termos de resultados da estimação do modelo podemos verificar que as variáveis utilizadas apresentam como características os seguintes aspectos.

Avaliando a variável dependente, temos 73 empresa que internacionalizaram a actividade e 53 que não o fizeram, perfazendo 58% e 42% das empresas, respectivamente.

Tabela 1 – Frequências das Variáveis

Variáveis	Medidas	N	%
Internacional	Não	53	42%
	Sim	73	58%
Sector	outros	47	37%
	serviços	79	63%
Pais	outros	54	43%
	portugal	72	57%
Total		126	100,00

Em relação ao sector de actividade amostra utilizada continha 79 empresas de serviços e 47 de outras actividades, maioritariamente comércio e restauração. Em relação á nacionalidade 72 empresas eram portuguesas e 54 estrangeiras., representando 57% e 43%, respectivamente.

Em termos de ajustamento do modelo, podemos verificar pela tabela 2 que o modelo é significativo, sendo rejeitada a hipótese nula de que as variáveis não possuem capacidade explicativa. Relativamente ao pseudo-R2 verificamos que variam entre 0.66 e 0.93, denotando uma elevada capacidade explicativa do modelo

Tabela 2- Ajustamento do Modelo

Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	176,53			
Final	23,43	153,10	6	0,00

Link function: Logit.

Cox and Snell	0,66
Nagelkerke	0,93
McFadden	0,87

Na tabela 3 podemos verificar os resultados das estimativas do modelo, observar a significância e sinal e valor dos coeficientes das variáveis explicativas utilizadas. Desta forma, podemos verificar que as variáveis “valor de investimento” e nacionalidade são significativas a um nível de significâncias de 99%, enquanto as variáveis “início do franchising” e “valor de entrada”, são significativas a um nível de 95%. As variáveis “duração do contrato” e “sector de actividade” não são significativas.

Tabela 3 – Estimativas dos parâmetros e significâncias

		Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.
Threshold	Internacional = Não	-2038,704	814,328	6,268	1	0,012 **
Location	Inicio Franchising	-1,018	0,406	6,275	1	0,012 **
	Valor de Entrada	0,000	0,000	2,750	1	0,097 **
	Valor de Investimento	0,000	0,000	6,969	1	0,008 ***
	Duração do Contrato	-0,667	0,489	1,859	1	0,173
	Sector= Outros	1,077	1,634	0,434	1	0,510
	Sector=Serviços	0,000	---	---	---	---
	Pais=Outros	11,530	2,859	16,260	1	0,000 ***
	Pais=Portugal	0,000	---	---	---	---

Níveis de confiança: *** 99%; ** 95%; * 90%

Em função destes resultados e pelo facto de as variáveis associados ao sector de actividade e à duração do contracto não serem significativas, rejeitam-se as hipóteses 1 e 4. Com efeito, em função destes resultados não se comprova que as cadeias de franchise ligadas aos serviços se distingam das cadeias dedicadas a outras actividades em termos de uma maior tendência para a internacionalização. Este facto pode ficar a dever-se a uma menor transmissibilidade de competências nos serviços dada a sua maior necessidade de adaptação o que valoriza as cadeias em termos nacionais, mas limita a expansão internacional, por ventura mais adequada por via de investimento directo estrangeiro.

Com relação à variável e duração do contrato não se verificou que maiores durações do contrato, reflectindo um maior valor do franchise favorecessem a internacionalização, o que pode resultar do facto de os franchisados estrangeiros valorizarem menos a marca da cadeia do que os franchisados locais.

Analisando os coeficientes das variáveis que se confirmou serem significativas, podemos verificar que o número de anos de início do franchising revelou ter uma relação negativa com o processo de internacionalização.

Tal resultado rejeita a hipótese 3 de que o número de anos de franchising apresenta uma relação positiva com a internacionalização. Este resultado pode ficar a dever-se ao facto de, apesar de o número de anos representar uma maior experiência de franchising, poderá, no entanto, não reflectir adequadamente a obtenção de dimensão crítica, e por outro lado, muitos anos sem internacionalização pode reflectir uma menor ambição da empresa ou menor necessidade de procura de mercados externos para as suas operações.

Relativamente ao valor de entrada e valor de investimento apresentam uma relação positiva com a internacionalização conforme previsto. Estes resultados permitem não rejeitar a hipóteses 2 e confirmam que o valor de entrada e investimento tendem a representar o valor que a marca e o franchise apresentam, o que potencia a obtenção de novos franchisados, não só no mercado doméstico, mas igualmente nos mercados externos.

Relativamente à variável país temos uma maior propensão para a internacionalização nas empresas estrangeiras do que nas portuguesas. Como já tinha referido anteriormente a nacionalidade do país de origem influencia a decisão de internacionalizar, pois se este país apresenta um mercado com dimensão e potencial que oferece à empresa oportunidades de crescimento e obtenção de economias de escala não existe tanto receio em fazer investimentos pois o retorno previsto é elevado. Pelo contrário se o país de origem oferece poucas possibilidades de crescimento e desenvolvimento, a empresa terá vontade de enfrentar possíveis obstáculos, como as diferenças culturais, económicas, legais e quererá se internacionalizar para outros países com melhores oportunidades para garantir o futuro da sua empresa. No caso presente para além do espaço existente à reformulação dos modelos de comércio tradicional em Portugal, no período em que estas empresas se desenvolveram pode justificar a menor apetência no imediato para a internacionalização.

Discussão e Conclusões

Neste trabalho analisamos os aspectos que podem influenciar a internacionalização das cadeias de franchise a operar em Portugal. Em função das variáveis consideradas, dos dados recolhidos e dos resultados estimados podemos considerar que foi possível concretizar este objectivo, verificando para o caso português quais os aspectos que são relevantes para a internacionalização das cadeias de franchise.

Este trabalho contribui para o conhecimento da teoria da internacionalização destacando a importância em entender os factores que influenciam a internacionalização de uma actividade de crescente importância mundial reforçando o conjunto de estudos empíricos que procuraram testar as variáveis normalmente associadas à internacionalização desta actividade em diferentes contextos, verificando qual a sua influência no caso português o qual apresenta uma evolução da actividade comercial em geral muito significativa nos últimos anos.

Os resultados permitem verificar que as empresas portuguesas apresentam ainda diferenças face às cadeias de franchise internacionais. Assim, muito embora os valores de entrada e investimento serem relevantes na sinalização do valor do franchise e são bons indicadores do valor dos mesmos na internacionalização; no entanto o número de anos de início de actividade de franchise aparece inversamente relacionado com a internacionalização no caso das empresas portuguesas, o que pode derivar das oportunidades até agora existentes no mercado doméstico. Os resultados permitiram ainda concluir que a duração do contrato não surge como uma variável significativa, eventualmente devido ao facto de existirem muitos contratos com o mesmo tipo de duração nas cadeias portuguesas. Permitiram ainda concluir que os serviços não apresentam diferenças em termos de tendências de internacionalização face aos outros sectores.

Como implicações deste estudo podemos considerar que estes resultados sugerem aos gestores das cadeias de franchise portuguesas a necessidade de considerar o valor de entrada e valor de investimento como aspectos que sinalizam o valor do franchise. Por outro lado a duração do contrato surge como uma variável que não terá sido muito explorada como elemento diferenciador do franchise, podendo ser jogado conjuntamente com o valor de entrada para sinalizar o valor ou negociar condições dos contratos.

Interessa ainda pensar se a pouca atenção aos mercados externos é fruto do potencial do mercado doméstico, ou se, pelo contrário poderá ser reflexo da ainda reduzida dimensão de algumas cadeias de franchise, ao que não será alheio o facto de a maioria das cadeias ter iniciado a sua actividade recentemente, tendo sido estabelecidas nos últimos dez anos.

Como limitações do estudo temos a dimensão da base de dados de empresas portuguesas ainda disponível e o reduzido número de variáveis disponíveis, o que limita os aspectos que podem ser testados. Por outro lado, consideramos que muitos dos resultados obtidos podem estar condicionados á fase de desenvolvimento do franchise em Portugal, a qual têm um início recente e com uma expressão internacional limitada.

Como elementos de pesquisa futura consideramos o interesse em estudar outras variáveis financeiras como as vendas, custos, lucros para ver quais os seus efeitos na decisão de internacionalização. Esta análise ficaria mais completa especificando quais os outros tipos de sectores estudando quais os que têm maior probabilidade em internacionalizar pelo franchising. Por fim há a possibilidade de analisar estes determinantes em termos de intensidade da internacionalização, ou seja número de unidades franchisadas internacionalmente, e em termos de dispersão geográfica da internacionalização.

Referências bibliográficas

- Abell, M. (1991), *European Franchising: Law and Practice*, Vol. 1, Waterlow, London.
- Aydin, N. and Kacker, M.P. (1990), "International Outlook of US-based franchisors", *International Marketing Review*, Vol.7 No. 2, pp 43-53.
- Barney, J. B. (1991): "Firm, resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 90-120.
- Bradach, J.L. (1998). *Franchise Operations*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Brouthers, K.D. (2002), "Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 2, pp 203-221
- Cavusgil, S. e Nevin, J. (1980), " A conceptualisation of the initial involvement in international marketing", in Lamb, C.W. and Dunne, P.M. (Eds), *Theoretical Developments in Marketing*, american Marketing Association, Chicago, IL, pp. 68-71.
- Combs, J., e G Castrogiovanni (1994). "Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise versus Company Ownership," *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, No. 2, pp. 37-48.
- Dierickx, I. e K. Cool (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, 35, 1505-1511.
- Doherty, A.M. (2007), "The Internationalization of retailing: Factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18 No. 2, pp 184-205.
- Eroglu, S. (1992), "The internationalization process of franchise systems a conceptual model", *International Marketing Review*, Vol. 9 No. 5, pp 19-30.
- Etzel, M.J. e Walker, J.B. (1973), "The Internationalization of US Franchise Systems: Status and Procedure", *Journal of Marketing*, Vol. 37, pp. 38-46
- Falbe, C. M., Dandridge e Kumar, A. (1996). "The Effect of Organizational Context on Entrepreneurial Strategies in Franchising," *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, No. 1, pp 125-140.
- Hackett, D.W. (1976), "The international expansion of US franchise systems: status and strategies", *Journal of International Business*, Vol. 7 No. 1, pp 21-41
- Hackett, D.W. (1977), "Franchising: The State of the Art", *American Marketing Association*, Monograph Series No. 9.
- Hoffman, R. e Preble, J.F. (1993), "Franchising into the twenty-first century", *Business Horizons*, Vol. 36, pp. 35-43.

- Hopkins, D.M. (1996), "International franchising: standardization and adaptation to cultural differences", *Franchising Research: An International Journal*, Vol. 1 No. 1, pp. 15-24.
- Huszagh, S., McIntyre, F. e Huszagh, F.W. (1990), "International Franchising In the Context of Competitive Strategy and the Theory of the Firm", in Robicheaux, R.A. (Ed.), *Franchising: Evolution in the Midst of Change*, Proceedings of the Fourth Annual Conference of the Society of Franchising, University of Nebraska, Lincoln, NE.
- Huszagh, S.M., Huszagh, F.W. e McIntyre, F.S. (1992), "International franchising in the context of competitive strategy and the theory of the firm", *International Marketing Review*, Vol. 9 No. 5, pp 5-18
- Kedia, B.L., Ackerman, D.J., Bush, D. e Justis, R.T (1994), "Determinants of International of Franchise Operations by US Franchisors", *International Marketing Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 56-68
- Kedia, B.L., Ackerman, D.J. e Justis, R.T. (1995), "Changing barriers to the internationalization of franchising operations: perceptions of domestic and international franchisors", *The International Executive*, Vol. 37, No.4, pp. 329-48.
- Lafontaine, F., e Kaufmann P. (1994). "The evolution of ownership patterns in franchise systems", *Journal of Retailing*, Vol. 70 No. 2, pp 97-113.
- Mariz-Pérez, R.M., Rodríguez, R.M., Gracia-Álvarez, M.T. (2006), "An organizational approach to the internationalization strategy of Spanish franchised chains", paper presented at the 2nd Iberian International Business Conference, Toledo, Spain, October.
- McIntyre, F.S. e Huszagh, S.M. (1995), "Internationalization of franchise systems", *Journal of International Marketing*, Vol. 3 No. 4, pp 39-56.
- Michael, S.C. (2000). "Investments to Create Bargaining Power: The Case of Franchising," *Strategic Management Journal*, Vol 21, pp. 497-514.
- Peteraf, M. A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.
- Pindyck, R.S. e Rubinfeld, D.L., (1998), *Econometric models and economic forecasts*, McGraw-Hill, fourth edition.
- Quinn, B. e Alexander, N., (2002), "International retail franchising: a conceptual framework," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30, No. 5, pp. 264-276
- Shane, S. (1996). "Why Franchise Companies Expand Overseas," *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, No. 2, pp. 73-88.
- Shane, S. (1998). "Explaining the distribution of franchised and company-owned outlets in franchise systems," *Journal of Management*, Vol. 24 No. 6, pp 717-739.
- Trankheim, L. (1979), "International franchising: a way to capture foreign markets", *Los Angeles Business and Economics*, Vol. 4 No. 4, pp. 26-30

Walker, J.B. e Cross, J. (1989), "A progress report on the scope of international expansion by US franchise systems", paper presented at Franchising Challenges and Opportunities in the 1990s and Beyond, Annual Conference of the Society of Franchising, Bal Harbour, Florida, 29-31 January.

Walker, J.B. e Etzel, M.J. (1973), "The internationalization of US franchise systems: progress and procedure", *Journal of Marketing*, Vol. 37, pp. 38-46.

Weidersheim-Paul, F., Olson, H.C. and Welch, L.S. (1978), "Pre-export activity: the first step in internationalisation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 9 No. 1, pp. 47-58.

Welch, L.S. (1989), "Diffusion of franchise system use in international operations", *International Marketing Review*, Vol. 6 No. 5, pp. 7-19.

Welch, L.S. (1990), "Internationalization by Australian franchising", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 101-21.

Wernerfelt, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol 16, pp. 171-180.

APÊNDICE

Tabela a1 – Distribuição das Empresas por Países

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Argentina	1	0,79	0,79	0,79
Austrália	2	1,59	2,38	2,38
Bélgica	1	0,79	3,17	3,17
Canadá	2	1,59	4,76	4,76
Dinamarca	1	0,79	5,56	5,56
E.U.A.	11	8,73	14,29	14,29
Espanha	22	17,46	31,75	31,75
França	4	3,17	34,92	34,92
Itália	2	1,59	36,51	36,51
Portugal	73	57,94	94,44	94,44
Reino Unido	7	5,56	100,00	100,00
Total	126	100,00	100,00	

Tabela a2 – Distribuição das Empresas por Sector de Actividade

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Comércio	17	13,49	13,49	13,49
Restauração	30	23,81	37,30	37,30
Serviços	79	62,70	100,00	100,00
Total	126	100,00		

Tabela a3 – Distribuição das Empresas por Anos Início Franchising

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
<5 anos	22	17,46	17,46	17,46
5 a 10 anos	56	44,44	61,90	61,90
> 10 anos	48	38,10	100,00	100,00
Total	126	100,00		

Tabela a4 – Distribuição das Empresas por Unidades Franchisadas

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
<50	112	88,89	88,89	88,89
50 a 100	10	7,94	7,94	96,83
>100	4	3,17	3,17	100,00
Total	126	100,00	100,00	