

# Internacionalização de empresas brasileiras em mercados da Europa e América do Norte: análise das empresas Fábrica di Chocolate e Spoleto

*Fernanda Bérghamo Calderari*  
*Giuliana Aparecida Santini Pigatto*

## **Resumo**

A expansão das empresas brasileiras através da internacionalização têm se tornado evidente desde a década de 1990, ganhando maior importância na última década. Dentre as estratégias mais utilizadas para o alcance do mercado externo está a internacionalização das franquias. Com o objetivo de analisar o processo de internacionalização de duas redes de franquias brasileiras em mercados da Europa e América do Norte, através de um levantamento bibliográfico sistematizado, este estudo<sup>1</sup> constatou que o principal método de entrada no exterior tem sido por meio de máster franqueados e que este método tem influenciado fortemente a escolha do mercado de entrada.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Fábrica di Chocolate; Spoleto

## **Abstract**

The expansion of Brazilian companies through internationalization have become evident since 1990's, getting greater importance in the last decade. Among the strategies most used to reach the foreign market is the internationalization of franchises. With the objective to analyze the process of internationalization of two networks of Brazilian franchises in Europe and North American markets, through a systematic bibliographical review, this study found that the main entrance method abroad has been through franchisees master and that this method has greatly influenced the choice of entry market.

**Keywords:** Internationalization; Fábrica di Chocolate; Spoleto

---

<sup>1</sup> Pesquisa financiada pela Fapesp processo n. 2013/19293-8.

## Introdução

A presença de empresas de países emergentes - oriundas do grupo BRICS<sup>2</sup> - e de países em desenvolvimento, principalmente do continente Sul Americano, tem marcado o processo de internacionalização mais recente do cenário mundial (a partir da década de 1990), sendo caracterizado como a 'terceira onda' da internacionalização ou o fenômeno das multilatinas (FLEURY, LEME FLEURY e REYS, 2010).<sup>3</sup>

O termo internacionalização pode ser compreendido como o movimento de expansão da economia pelo envolvimento das empresas em atividades além de seu país de origem, visando a construção de vantagem competitiva focada na ampliação do alcance geográfico. Dentre as estratégias utilizadas pelas empresas para a internacionalização estão as exportações diretas e indiretas, licenciamento, franquias, Investimento Direto Estrangeiro (IDE), *joint-ventures*, entre outras.

Como estratégia em crescimento, tem se destacado a de abertura de franquias, sendo estas caracterizadas como organizações centradas em um produto ou serviço, onde o franqueador já possui esse negócio testado no mercado, ao estabelecer uma relação contratual com o franqueado, e este passa a ter o direito de operar sob a marca do primeiro, produzindo ou comercializando bens e serviços, seguindo o formato específico do franqueador (STANWORTH, 2004).

Com relação à internacionalização das franquias brasileiras, segundo a ABF (2014), 106 marcas nacionais estavam presentes no exterior. Analisando as regiões em estudo, nota-se que haviam 69 unidades franqueadas em países da América do Norte e Europa, contra 98 unidades localizadas em mercados de menor distância psíquica, como a América Latina, sendo que os segmentos com maior presença internacional eram esporte, saúde, beleza e lazer (18,3%), acessórios pessoais e calçados (18,3%) e alimentação (16,1%).

De acordo com pesquisa realizada pela ESPM e ABF, o destino principal dessas franquias internacionalizadas eram os Estados Unidos, por ser um mercado aberto e competitivo, e Portugal, por ter semelhança cultural com o Brasil<sup>4</sup>, confirmando a visão de Fleury, Leme Fleury e Reys (2010) quanto ao fato de que as estratégias de internacionalização tendem a privilegiar menores diferenças culturais e institucionais (como atuar em Portugal),

---

<sup>2</sup> Esse termo designa um agrupamento de países – Brasil, Rússia, Índia, China e, mais recentemente, África do Sul (em 2011) -, que vêm apresentando importante crescimento econômico no cenário mundial, na última década.

<sup>3</sup> A primeira onda teria ocorrido nos anos de 1950 e 1960, tendo as empresas norte-americanas e europeias como principais atores, e a segunda; nos anos de 1980, pelas empresas japonesas.

<sup>4</sup> LAM, C. Presença de franquias brasileiras no exterior cresce 41%. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/presenca-de-franquias-brasileiras-no-exterior-cresce-41>> Acesso em: set. 2014.

mas que recentemente tem se observado uma tendência de as empresas assumirem maior responsabilidade no estrangeiro.

Apesar das diversas opções, ao visar expandir uma franquia internacionalmente, segundo Szychta (2005), o tipo de sistema mais utilizado é o *master franchising* ou máster franquia. Quando ocorre através desse método, o franqueador original proporciona a uma empresa ou empreendedor local de outro país, o direito de subfranquear (vender franquias) dentro de um território, repassando o uso de marca e *know-how* do franqueador para terceiros.

Diante do movimento de maior dinamicidade das franquias brasileiras no mercado externo nos últimos anos, a questão de investigação que emerge é: Como as franquias brasileiras vêm expandindo sua atuação para mercados mais desenvolvidos e mais distantes (geograficamente)?

Diante disso o objetivo deste estudo foi analisar o processo de internacionalização de duas redes de franquias brasileiras em mercados da Europa e América do Norte, especificamente analisando os motivos de expansão dessas franquias e como se deu a escolha do país/região alvo; avaliando qual estratégia de *franchising* foi praticada nos países receptores desses investimentos, por meio de revisão bibliográfica sistematizada. Para tal, o artigo encontra-se organizado com esta introdução, onde é apresentado o tema, questão de pesquisa e objetivo principal, em desenvolvimento teórico em torno do *Franchising* (incluindo os motivos e barreiras da internacionalização, a escolha do país de entrada e as estratégias utilizadas), no método de pesquisa, resultados e discussão, e considerações finais.

Os resultados encontrados auxiliam a identificar se o comportamento das franquias brasileiras no processo de internacionalização tem coincidido com o que consta nas teorias sobre o tema.

Esse artigo vem contribuir com um tema que ainda requer maior investigação científica, que é o de internacionalização em mercados mais desenvolvidos e, inclusive, das franquias brasileiras nesses mercados. Devido ao fato de ser recente, a produção científica sobre essa área de estudo representa um pequeno volume dentre as temáticas mais abordadas, indicando que, como destacado por Baena e Cerviño (2015) e Marques (2006), a área carece por estudos mais sistemáticos sobre a internacionalização desse sistema.

### **Definição do *franchising***

O sistema *franchising*, de acordo com Aguiar, Consoni e Bernardes (2014a), tem como principais agentes as franquias, os franqueados e os franqueadores. As franquias são os

negócios que unem o franqueado e o franqueador, sendo o franqueado o agente selecionado pela franqueadora para fazer parte da rede, enquanto o franqueador é aquele que detém a marca e os processos do negócio (*know-how*), e procura expandir sua rede de distribuição de produtos ou serviços.

Segundo Dant, Grunhagen e Windsperger (2011), o franqueado é como se fosse um revendedor autorizado de uma determinada marca com uma exclusividade territorial e geralmente ele paga ao franqueador com base na margem bruta das mercadorias vendidas (*royalties*), além disso, é esperado que ele siga rigorosamente um regime operacional determinado pelo detentor da marca.

Combs e Ketchen Jr. (2003) reafirmam que nesse tipo de negócio o franqueador concede ao franqueado o direito de utilizar sua marca, sistemas operacionais e produtos, ou seja, o mesmo tem o direito de vender produtos e serviços próprios do franqueador dentro de um tempo e região especificados.

Para Rocha et al. (2014), este modelo de negócio traz benefícios tanto para o franqueador quanto para o franqueado, uma vez que este possui acesso a uma marca e conceito de negócios já reconhecido e testado no mercado, além de treinamentos, publicidade e sistema de gestão, enquanto isso, o franqueador obtém acesso ao mercado e pode expandir seus negócios com menores investimentos.

A popularização desse modelo tem ocorrido devido à possibilidade de uma empresa realizar rápidas expansões de sua marca e, conseqüentemente, por meio disto, obter ganhos de escala, por meio de custos e riscos mais baixos que outros tipos de negócio (GIGLIOTTI, 2012).

Ao final de 2003, de acordo com Silva (2004), em levantamento realizado por meio de publicações jornalísticas e especialistas da área do *franchising* foram identificadas 17 redes brasileiras que atuavam no mercado internacional. Aproximadamente dez anos mais tarde, Borini, Rocha e Spers (2012) afirmaram que havia aproximadamente 68 redes brasileiras internacionalizadas (4,7% do total de marcas nacionais), operando em 49 países dos cinco continentes. Em pouco período de tempo as franquias brasileiras internacionalizadas cresceram 25%, confirmando o potencial do mercado nacional de franquias em se expandir.

#### *Motivos e barreiras da internacionalização, e a escolha do país de entrada*

Associado à expansão das franquias no próprio país (Brasil), tem ocorrido o processo de internacionalização das mesmas, sendo que para Borini, Rocha e Spers (2012), este é um

processo recente e que apesar das operações internacionais ainda serem pequenas, elas representam um bom desafio aos gestores com relação à lucratividade do negócio e crescimento da marca. Shane (1996), em um estudo com franquias norte-americanas, constatou que franqueados que expandiram seus negócios internacionalmente desenvolveram maior capacidade em unir e monitorar potenciais oportunidades no setor de franquias.

Borini, Rocha e Spers (2012) afirmam que a procura por novos mercados mostra-se atraente por permitir expansão das vendas. Além disso, outro motivo para expandir-se internacionalmente seria a utilização no exterior dos mesmos recursos e competências que lhes dão vantagem competitiva no mercado doméstico. Caves (1971) também afirma que uma vantagem competitiva no mercado de origem seria um incentivo à franquia para expandir-se no exterior, pois haveria pouco ou nenhum custo marginal sobre o custo de desenvolver a vantagem no mercado doméstico, enquanto os concorrentes teriam que arcar com o custo total em desenvolvê-la.

Os fatores que seriam impulsionadores da expansão internacional das redes de franquias seriam em ordem de importância, explorar globalmente o diferencial de produto da franquia; seguido pela oportunidade de explorar um mercado ainda não atendido; o conhecimento já obtido sobre o país hospedeiro e experiência em negócios internacionais, e por fim, por terem meticoloso planejamento estratégico (BORINI; ROCHA; SPERS, 2012).

Rocha *et al.* (2014) afirma que esse processo de internacionalização pode ser dividido em estágios, sendo que para se alcançar o nível de maior comprometimento e conhecimento do mercado externo, a rede de franquias percorre uma trajetória que gera conhecimento incremental para posteriormente avançar nas suas operações no exterior.

Segundo os mesmos autores, o estágio inicial compreende as operações da franquia no mercado doméstico, em que a rede de franquias possui menor complexidade e maior conhecimento do mercado. As operações domésticas são uma oportunidade de testar o composto de *franchising*, uma vez que quando passar a operar internacionalmente, suas competências serão demandadas de modo mais intenso.

Já o segundo estágio ocorre quando a rede de franquias possui uma ou poucas unidades no mercado externo, atuando em poucos mercados e com baixo comprometimento de recursos financeiros. Na maioria das vezes utiliza-se dessas unidades para testar o mercado internacional e o composto do *franchising*, o que pode determinar sobre um futuro comprometimento das operações exteriores (ROCHA *et al.*, 2014).

De acordo com Rocha *et al.* (2014), o estágio três é aquele em que a empresa se encontra em crescimento constante no mercado externo, isto é, possui envolvimento ativo no

exterior. Já o último estágio consiste naquele em que a empresa encontra-se em alto comprometimento no mercado internacional. Ele ocorre após as redes já terem percorrido os estágios anteriores e possuírem capacidade financeira e gerencial para crescer no exterior. Além disso, elas atuam em diversos países e com um número relevante de unidades por país (ROCHA *et al.*, 2014).

Com relação ao perfil das franquias brasileiras internacionalizadas, Borini, Rocha e Spers (2012) notaram que com relação às suas entrevistadas, a média de idade (tempo de existência das mesmas) é de 12 anos, sendo que no exterior passaram a atuar em média sete anos após atividades no mercado doméstico, confirmando que a atuação de franquias brasileiras ainda é um processo recente quando comparado a outros países.

De acordo com Borini, Rocha e Spers (2012), quanto ao primeiro país de entrada no exterior, a distribuição se deu da seguinte forma: América do Sul, 30% (sendo Argentina 15%, Chile 10% e Paraguai 5%); América do Norte, 30% (México 15% e Estados Unidos, 15%); Europa, 15% (Portugal); África, 10% (Angola) e 15% dos entrevistados não informaram.

Através dos dados é possível compreender o porquê Rocha *et al.* (2014) e Borini, Rocha e Spers (2012) afirmam que as franquias preferem os países que possuem o mesmo idioma de seu país de origem e proximidade cultural, como Portugal e Angola. Países como Paraguai e Argentina tornam-se atrativos para as mesmas por possuírem uma certa proximidade cultural e/ou geográfica ao Brasil. Quanto aos Estados Unidos, internacionalizar-se nessa região é uma tendência das empresas brasileiras de um modo geral, uma vez que o país é o primeiro mercado das multinacionais e o segundo mercado em volume de exportação (ROCHA *et al.*, 2014; BORINI; ROCHA; SPERS, 2012). Porém, Baena e Cerviño (2014) apontam que o aumento da distância física implicaria também no aumento dos custos de transação, principalmente aos que se relacionam com seleção do franqueado ou transferência de matérias primas e tecnologia para o exterior.

Segundo Shane (1996), quanto maior a distância, mais difícil a obtenção de informação e o monitoramento sobre o comportamento do franqueado, pois envolve custos relacionados a distância geográfica, cultural e linguística, ou seja, o monitoramento do franqueado no mercado internacional é mais dificultoso do que no mercado interno, portanto, franquias que detém sistemas de monitoramento mais desenvolvidos estão mais propensas a se internacionalizarem.

Com relação às barreiras a internacionalização (fatores que desencorajam, tornam mais caro ou inibem o processo de atuação no mercado internacional), segundo Silva (2004),

em estudo de casos múltiplos realizado com seis franquias brasileiras, identificou-se como a principal barreira as diferenças de legislações existentes em diversos países. Também se observou: a concorrência com grandes marcas internacionais; o pouco conhecimento das marcas brasileiras no exterior; o custo com registro de marca e produtos em outros países; exigências legais e aspectos burocráticos envolvidos na exportação de produtos para envio às franquias nos outros países.

Já em pesquisa realizada por Marques (2006), identificou-se que o principal inibidor ou barreira seria o conhecimento sobre o mercado internacional, seguido pelas dificuldades de administração de operações no exterior (natureza organizacional), dificuldade de controle da rede no exterior, tempo necessário para recuperação do investimento, conhecimento sobre as condições de franquias no exterior e quantidade de recursos comprometidos na internacionalização, dentre outras barreiras consideradas menos importantes.

#### *Estratégia de entrada no exterior*

Quanto ao método de entrada no exterior, Aguiar, Consoni e Bernardes (2014a) afirmam que essa é a forma como a empresa se expande do mercado interno para o mercado externo. Segundo os autores (2014a), os métodos principais para internacionalização de franquias podem ser através de franqueados diretos, com a instalação de unidades próprias por meio de franqueados nos locais de destino; de máster franqueados, que ocorre quando o franqueado detém o direito de operar e comercializar o negócio de franquias em outras localidades; de *joint venture*, que ocorre quando há associação com parceiros locais no país de destino ou por meio da instalação de subsidiárias no exterior.

Em pesquisa realizada por Marques, Merlo e Nagano (2009), observou-se que os métodos mais utilizados por essas empresas para entrar no mercado externo com a primeira unidade é através de máster franquias ou unidade própria do franqueador. Segundo Marques, Merlo e Nagano (2009), em ambos os casos, tanto na entrada no mercado internacional, quanto quando já se tem a franquia internacionalizada, a maioria das empresas opta por possuir um franqueado máster no exterior.

Segundo os entrevistados de Borini, Rocha e Spers (2012), o franqueado máster deve saber como funciona a franquia e seus produtos, bem como a cultura local. Além disso, deve ser alguém que priorize a parceria com a franquia brasileira. Para Marques, Merlo e Nagano (2009, p. 100), este é um meio que “permite menor comprometimento de recursos e aproveitamento do conhecimento do máster franqueado sobre o mercado local”.

Mas Marques, Merlo e Nagano (2009) ainda observam que ao analisar o método de entrada para a abertura da primeira unidade no exterior, a abertura de unidades próprias também se destaca, já que essa estratégia permite que a marca se estabeleça e seja testada no mercado internacional antes das franquias serem comercializadas.

Aguiar, Consoni e Bernardes (2014b) identificaram ainda que não há relação direta entre distância cultural e a escolha do método de entrada. Tem-se como exemplo o caso de empresas brasileiras que entraram na América do Norte através de diferentes métodos: máster franquias, unidades próprias e franqueados diretos, ou o caso de uma franquia brasileira que se instalou no Japão, mas optou por franquear suas atividades diretas do Brasil, mesmo com a distância cultural em relação ao país destino.

Além disso, Aguiar, Consoni e Bernardes (2014b) também procuraram estabelecer relação entre o método de entrada e a procura por agente externo, que seria o caso no qual a franquia é procurada por algum agente externo para levar a marca ao exterior. Chegou-se à conclusão de que 100% das empresas que se internacionalizaram por meio de franqueado direto foram procuradas por um agente; 80% das que se internacionalizaram por meio de máster franqueado foi por meio de procura de agente; nenhuma das que optaram por unidade própria no exterior tiveram procura de agente e 100% das que optaram por *joint-venture* tiveram procura dos mesmos.

De acordo com os autores, as empresas que não foram procuradas por agentes tiveram a internacionalização como uma iniciativa própria, que partiu do posicionamento interno da empresa, permitindo que essas tivessem maior controle sobre o seu negócio e pudessem utilizar a experiência da primeira expansão internacional para testar e adaptar conceitos, e produtos (AGUIAR; CONSONI; BERNARDES, 2014b).

Porém, deve-se admitir que a intermediação através de um agente externo foi essencial para muitas empresas, permitindo-as maiores recursos e *expertise*, além do fato de que se nota que a internacionalização não tem estado presente nos planos da maioria das franquias brasileiras, segundo Aguiar, Consoni e Bernardes (2014), ocorrendo a internacionalização, com poucas exceções, apenas quando as empresas são procuradas por terceiros (AGUIAR; CONSONI; BERNANDES, 2014b).

### **Método de pesquisa**

Este trabalho é fundamentado em uma pesquisa qualitativa, com o desenvolvimento de uma revisão bibliográfica em torno do tema de *Estratégias de Internacionalização*,

especificamente, o *Franchising*. A pesquisa qualitativa, segundo Marconi e Lakatos (2004), preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, fornecendo análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.

A finalidade desse método de pesquisa - qualitativa, com revisão bibliográfica sobre o tema - é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito sobre determinado assunto. A pesquisa bibliográfica não é uma mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

O procedimento metodológico utilizado para se alcançar as empresas que foram investigadas e, conseqüentemente, a execução da coleta de informações foram a definição dos casos, coleta de dados referente às empresas e, por fim, o procedimento de análise dos dados.

#### *Definição dos casos estudados*

Para coletar dados que auxiliariam na definição dos casos em estudo, deu-se prosseguimento às seguintes etapas:

i) análise dos Rankings de Internacionalização de Franquias Brasileiras da Fundação Dom Cabral (FDC), elaborados através do índice de internacionalização desenvolvido pelo Núcleo de Negócios Internacionais, para a análise de franquias para os anos de 2011/2010 a 2014/2013;

ii) unindo-se as informações dos rankings FDC dos anos de 2011/ base 2010 a 2014/ base 2013, foi elaborada uma listagem única de 26 franquias que apresentavam os maiores índices de internacionalização entre os anos analisados, chegando-se a um ranking por ano;

iii) posteriormente foram avaliadas quais dessas empresas estavam concentradas no setor de alimentação<sup>5</sup>, alcançando-se dez (10) empresas;

iv) para o alcance dos casos a serem analisados foi utilizado o critério de seleção. A partir das empresas ranqueadas, observaram-se as primeiras colocadas do setor de alimentação para os anos mais recentes, 2013 e 2012<sup>6</sup>, que iniciaram suas atividades na Europa ou nos Estados Unidos e deram seqüência ao processo nessas regiões, alcançando-se as duas empresas que seriam estudadas: Fábrica di Chocolate e Spoleto.

---

<sup>5</sup> O interesse no segmento de alimentação se deveu à sua importância no âmbito das franquias, já explicado na seção um, e interesse de pesquisa dos autores.

<sup>6</sup> Delimitaram-se esses anos, uma vez que a pesquisa fora realizada nos anos de 2014 e 2015.

As duas companhias foram selecionadas através da amostragem intencional. Segundo Costa Neto (2002), a amostragem intencional acontece quando o pesquisador escolhe certos elementos para pertencer à amostra, por julgar tais elementos representativos da população ou quando se pretende estudar um fenômeno específico dentro de uma população.

#### *Procedimentos de coleta e análise de dados*

Por dificuldade em estabelecer contato direto com as respectivas franquias<sup>7</sup>, optou-se por realizar um levantamento bibliográfico sistematizado acerca da internacionalização das empresas Fábrica di Chocolate e Spoleto, por meio de bibliotecas virtuais e base de dados técnico científicos.

Segundo Carneiro e Danton (2012), esse tipo de levantamento é comumente utilizado em outros países e consiste na aplicação de procedimentos criteriosos para realizar buscas e consultar materiais, priorizando a questão em foco e a qualidade da validação empírica. Além disso, Pai *et al.* (2004) afirma que enquanto o levantamento bibliográfico tradicional conta com um método de coleta e interpretação de estudos subjetivos e informais, o sistematizado utiliza critérios de qualificação e avaliações através de um método pré-determinado para selecionar estudos a serem consultados.

Assim, com base na metodologia também utilizada por Martinelli e Pigatto (2015), executou-se este processo de levantamento em quatro etapas: 1) delimitação do tema de pesquisa; 2) seleção da base de dados a ser consultada; 3) seleção de termos adequados para elaboração da estratégia de busca; e 4) seleção de textos e sistematização de informações encontradas.

Na etapa 1 delimitou-se como tema de pesquisa a internacionalização das empresas Fábrica di Chocolate e Spoleto, e na etapa 2 foram selecionadas como bases de dados científicas para pesquisa de artigos: *Scientific Electronic Library Online (SciELO)* e Portal de Periódicos Capes para busca de trabalhos nacionais acerca da temática, e também bases de dados como *Jstor* e *Science Direct*, como bases internacionais. Como modo complementar foram utilizadas informações primárias obtidas em sites das organizações ([www.showcolate.com.br](http://www.showcolate.com.br); [www.fabricadichocolate.com.br](http://www.fabricadichocolate.com.br); [www.spoleto.com.br](http://www.spoleto.com.br)) e secundárias, a partir do portal eletrônico do Jornal Valor Econômico e revista Exame.

---

<sup>7</sup> O método de pesquisa empregado foi o de estudo de caso, todavia, os pesquisadores encontraram muitas dificuldades em obter retorno das organizações para aceite de participação na pesquisa e agendamento de entrevista.

Quanto à etapa 3, esta consistiu na seleção de termos adequados para a realização das buscas; utilizou-se para encontrar informações os termos “nome da organização” AND “internacionalização”, “nome da organização” AND “internationalization”, e “nome da organização” AND “exterior”. Em todos os casos, as aspas (“ ”) foram utilizadas para recuperar expressões exatas, conferindo caráter mais preciso à pesquisa, além disso foi utilizada o operador booleano AND para combinação dos termos (ALVES, 2011).

Com a identificação dos trabalhos compatíveis foi realizada a descrição e a análise das informações obtidas sobre ambas, como forma de avaliar o processo de atuação na América do Norte e Europa, a escolha por essas regiões e a estratégias de *franchising* utilizadas. E finalmente, os objetivos da pesquisa foram alcançados, confrontando-se as informações das bases de dados com a revisão teórica e as evidências apontadas pelos autores da área.

### **Apresentação dos resultados**

A seguir foi desenvolvida a análise das duas franquias em estudo, sendo que primeiramente caracterizou-se a organização em estudo como forma de compreender seu desenvolvimento desde sua fundação. Posteriormente, seguindo a metodologia de levantamento bibliográfico sistematizado também tratado por Martinelli e Pigatto (2015), Carneiro e Danton (2012) e Pai *et al.* (2004), chegou-se às informações da internacionalização de ambas as empresas.

#### *Fábrica di Chocolate*

A empresa Fábrica di Chocolate deu início aos seus negócios em 2003, no estado de Santa Catarina, com atuação no segmento de *Fondue Express* (quiosques de *fondue* de frutas com chocolate) (FÁBRICA DI CHOCOLATE, 2015). Em 2004, o fundador da organização transformou a marca em uma franquia juntamente com o registro de marcas e patentes. O modelo de negócios da franquia consiste principalmente em quiosques de varejo presentes em *shoppings centers*, aeroportos, hipermercados e galerias. Em 2015 a empresa atuava em sete países, com mais de 80 unidades franqueadas, incluindo as operações no Brasil (FÁBRICA DI CHOCOLATE, 2015; JUNDI, 2012).

A visão da empresa (2015) consiste em “tornar-se referência nacional e internacional no segmento de chocolates finos, promovendo e estimulando o consumo” (FÁBRICA DI CHOCOLATE, 2015).

*Internacionalização da empresa Fábrica di Chocolate*

Segundo Jundi (2012), a internacionalização da empresa teve início em 2007, quatro anos depois ao funcionamento do sistema *franchising* para a marca, com oportunidade através de investidores para operar no México, Inglaterra e Japão, sendo que foi inaugurada uma unidade em cada um desses países.

De acordo com Jundi (2012), no ano de 2008 a empresa foi considerada em forte expansão no setor de franquias, uma vez que se expandiu para a Europa, nos países Portugal e Espanha, através de novos máster franqueados, com uma unidade franqueada em cada país.

No ano de 2010 a empresa expandiu seus negócios para o Canadá, Venezuela, Austrália, República Dominicana e Kuwait, também através dos máster franqueados (JUNDI, 2012). Em 2012, a franquia atuava com oito unidades na Venezuela, República Dominicana, Japão, Kuwait, Canadá, Inglaterra, Austrália e Espanha, indicando que a empresa havia deixado de atuar no México e Portugal. Além destes, a empresa ainda deixou de atuar posteriormente no Canadá e Inglaterra, sendo que em 2015 havia a participação em seis países no mercado externo, com três unidades na Espanha, duas no Japão e apenas uma no restante dos países (SOARES, 2012; FÁBRICA DI CHOCOLATE, 2015).

De acordo com Jundi (2012), a atuação internacional da marca em um país se inicia quando um investidor, brasileiro ou estrangeiro, entra em contato com o departamento de expansão internacional da marca, a fim de tornar-se um máster franqueado, após isso, o franqueador dispõe ao interessado todo o material necessário para entendimento do funcionamento de franquias (leis, formas de pagamento, instruções para utilização das ferramentas e equipamentos do franqueado); em seguida são realizadas análises financeiras e de mercados para identificar a viabilidade da abertura do negócio; após essa etapa, o franqueado preenche diversos formulários e é firmado o contrato entre as partes.

A partir daí é dado início às visitas do franqueado e franqueador ao país de operação para a busca do local de instalação do novo negócio; são realizados treinamentos para os franqueados, ocorre a aquisição das máquinas necessárias, estrutura-se a nova unidade (estabelecimento da cadeia de fornecedores, contratação de funcionário etc.), inaugura-se a nova loja com apoio do franqueado e segue-se constantemente, com treinamentos para o máster franqueado (JUNDI, 2012).

Jundi (2012) afirma que a entrada da Fábrica di Chocolate em um país sempre se dá por meio de máster franqueados, pois esse é um modo de consolidar a franquia em um país e

uma possibilidade de atrair mais investidores para as mesmas. A empresa ainda não tem a experiência de se internacionalizar com franquia própria porque há a procura de investidores, tanto que, de acordo com Soares (2012), na Venezuela havia 300 investidores interessados na marca. Com isso, a escolha do país de entrada é opção do investidor, cabendo à franqueadora e franqueado realizarem conjuntamente as análises de viabilidade financeira e mercadológica, e por fim, iniciar o processo de expansão (JUNDI, 2012).

De acordo com Soares (2012), no início do contrato de cinco anos com os máster franqueados não seriam cobrados royalties e taxas de publicidade e, em contrapartida, eles se comprometeriam em divulgar a marca. Ao final do contrato, estabelecer-se-iam novas regras que fossem mais favoráveis financeiramente.

Além das preocupações da relação contratual, ainda seria necessário preocupar-se com aspectos relacionados à economia, finanças, cultura e questões regulatórias do novo país, como por exemplo, equipamentos da Fábrica di Chocolate que ficariam aproximadamente seis meses na alfândega japonesa em função da burocracia para a liberação, que envolveria cerca de 50 órgãos diferentes (SOARES, 2012).

Porém, segundo Jundi (2012), não havia restrições de expansão por diferenças culturais, de idioma e distância geográfica, pois a empresa apresentava cultura arrojada e oferta produtos que agradavam em diferentes países, além de estarem sempre bem alinhados com seus agentes máster franqueados para buscarem novas oportunidades de crescimento.

Segundo Jundi (2012), o principal objetivo da marca era se fortalecer ainda mais nos países que atuava, ampliar mercado nos países que já operava e desenvolver-se em novos territórios próximos a eles. Segundo Soares (2012), apesar de no início do processo de internacionalização os ganhos financeiros serem postos em segundo plano, o diretor da marca esperaria que até o ano de 2016, 40% do faturamento da marca viesse do mercado externo.

O que tem levado a empresa a ter sucesso em sua internacionalização, segundo Jundi (2012), seria o bom desenvolvimento do setor alimentício no exterior, a popularidade e a boa aceitação dos produtos da marca fora do país. Já quanto aos motivos de sua expansão, Jundi (2012) afirma que primeiramente foi a busca por desafios constantes e o interesse de investidores no modelo de negócios oferecido pela empresa.

Quanto à principal dificuldade encontrada no processo de internacionalização, a empresa considera que seja a possibilidade de não receber os royalties dos máster franqueados, uma vez que não existe um órgão internacional que possa exercer o papel de cobrança, ficando dependente do controle da empresa e da honestidade do máster franqueado (JUNDI, 2012).

### *Spoletto*

A empresa Spoleto foi fundada em 1999 no estado do Rio de Janeiro, sendo que em 2006 tornou-se a maior rede de cozinha da América Latina (ZEN; HINOHARA, 2014).

Segundo Pinto e Gomes (2010), um ano após a inauguração da primeira loja (no ano de 2000), surgiu a oportunidade de transformar o negócio em uma franquia, sendo que em 2006, o grupo já possuía 110 lojas no Brasil, sendo 14 próprias e as demais franqueadas.

Em 2015/16 a empresa possuía mais de 310 unidades, sendo que 26 estavam localizadas no México, 2 na Espanha e o restante no Brasil. A Spoleto (2015) tem como visão “criar o máximo de oportunidades para o máximo de pessoas e tornar-se a melhor rede de culinária italiana do mundo”.

### *Internacionalização da empresa Spoleto*

Segundo Khauaja (2009), a internacionalização da Spoleto teve início em 2005, com a abertura de duas unidades no México por meio da parceria com a empresa mexicana de *food services* Alsea.

A expansão internacional não ocorreu de modo planejado por parte dos gestores da empresa Spoleto, mas foi motivada quando procurados por investidores mexicanos do grupo Alsea para estabelecer um acordo comercial com a franquia brasileira. Além desse motivo, a vontade dos gestores em internacionalizar o negócio como forma de crescimento contínuo também contribuiu na tomada de decisão (KHAUAJA, 2009).

Segundo Khauaja (2009), o acordo consistia em a franquia brasileira assumir 50% das operações da Domino's Pizza no mercado nacional, enquanto o grupo se responsabilizaria por lançar a Spoleto no mercado mexicano, ambos na função de máster franqueados das marcas no acordo. De acordo com Pinto e Gomes (2010), no México, a Spoleto possuía apenas 20% do capital das operações, sendo o restante pertencente à empresa parceira, que segundo Andrade *et al.* (2013) tinha total liberdade para a tomada de decisão naquele mercado, inclusive na escolha do ponto de instalação.

Para a empresa Spoleto, de acordo com Pinto e Gomes (2010), o acordo comercial foi benéfico, uma vez que a empresa Alsea já possuía experiência no mercado mexicano, o que facilitou a entrada da franquia no mesmo. Além disso, o controle gerencial da Spoleto se tornou mais eficiente com a parceria com a empresa mexicana, uma vez que a empresa

brasileira passou a adotar práticas de sua parceira, contribuindo para o seu aprimoramento e segundo Andrade *et al.* (2013), a empresa não dispunha de capital para investir nesse tipo de expansão por si só.

Entretanto, segundo Zen e Hinohara (2014), a parceria foi desfeita em 2006, como apontado por Andrade *et al.* (2013), devido à falta de conformidade no padrão de qualidade da franquia, sendo que o grupo Serna passou a ser máster franqueado da Spoleto no México, adquirindo as três unidades que havia no país, expandindo para 11 unidades em três anos. Em 2006 a empresa expandiu suas operações também para a Espanha, através do grupo máster franqueado Franchise Hispania, abrindo duas unidades no país (ZEN; HINOHARA, 2014). Escolheu-se o país devido às características do mercado, varejo e economia espanhola (JUNDI, 2012).

A escolha do país de entrada ocorreu através do México pelo fato da empresa pretender expandir seus negócios para os Estados Unidos e acreditar que esse possuísse relação com a cultura mexicana, sendo uma porta de entrada para a futura expansão. Outro fator que influenciou a escolha do México foi o fato de que o país possuía baixos custos de investimento na abertura de unidades, se comparado aos Estados Unidos (PINTO; GOMES, 2010). Além disso, Zen e Hinoraha (2014) afirmam que a parceria firmada também exerceu forte influência na escolha do país.

Quanto às dificuldades enfrentadas, segundo Khauaja (2009), a empresa afirma que a escolha do máster franqueado foi uma delas, sendo que em ambos os países eles já foram trocados, devido à falta de foco no negócio e não compreensão da cultura e identidade da marca, além disso, outra dificuldade foi a falta de conhecimento dos mercados externos antes de se instalar as unidades.

Khauaja (2009) e Andrade *et al.* (2013) afirmam que também se enfrentou no México as diferenças culturais, já que no país o consumo de massas é muito baixo comparado a outros países. Khauaja (2009) e Jundi (2012) afirmaram que na Espanha, após a instalação, descobriu-se que no país não havia o hábito de jantar casual e por *fast food*, mas sim, por serviço de mesa, o que interferiu diretamente nos preços dos produtos.

Outro entrave identificado foi o registro da marca no exterior, principalmente por representar altos custos. Também houve problemas com as decisões tomadas pelos máster franqueados quanto à localização do ponto, produto inferior ao do Brasil, padrão de qualidade abaixo do esperado e alta concorrência com outras cadeias de *fast food* (KHAUAJA, 2009; JUNDI, 2012; ANDRADE *et al.*, 2013).

Segundo Andrade *et al.* (2013), quanto aos planos de se expandir para os Estados Unidos, esses foram adiados devido a crise financeira de 2009, que deixou o mercado americano vulnerável, fazendo com que a empresa adiasse seus planos.

### **Discussão dos resultados**

A franquia Fábrica di Chocolate, fundada em 2003, levou sete anos para expandir suas operações para o mercado externo, confirmando a perspectiva de Borini, Rocha e Spers (2012) em relação ao perfil das franquias brasileiras internacionalizadas entrevistadas (média de idade/ 12 anos e tempo em anos de atuação no mercado externo) e sobre o fato do movimento de expansão internacional das franquias brasileiras ainda ser um processo recente se comparado a outros países.

Já a franquia Spoleto, não se encontra dentro do perfil estabelecido por Borini, Rocha e Spers (2012), uma vez que possui 16 anos de idade, e já está no mercado externo há 10 anos, indicando ser uma empresa com maior experiência, tanto no mercado interno quanto externo, do que a média das franquias brasileiras.

Em relação ao estágio em que se encontram no processo de internacionalização, definido por Rocha *et al.* (2014), pode-se inferir que a Fábrica di Chocolate estaria no terceiro estágio, que é aquele em que a empresa se encontra em crescimento constante no mercado externo, pois segundo Jundi (2012), a marca tem como objetivo fortalecer-se e ampliar mercado nos países que atua e desenvolver-se em novos territórios próximos a eles. Pode-se inferir o equivalente para a franquia Spoleto, ou seja, também de atuação no terceiro estágio, pois apesar de possuir envolvimento ativo no exterior, ainda não está presente em diversos países com diversas unidades em cada um deles; atua apenas em dois países, sendo um na América do Norte e outro na Europa.

Quanto à estratégia utilizada para se internacionalizar, a escolha da Fábrica di Chocolate foi fortemente influenciada pelo interesse de investidores, que posteriormente se tornaram os máster franqueados das operações no México, Inglaterra e Japão, corroborando o que Marques, Merlo e Nagano (2009) afirmaram sobre os métodos mais utilizados por essas empresas para entrar no mercado externo, sendo a primeira unidade através de máster franquias. O mesmo ocorreu para a Spoleto, que deu início às operações externas após o interesse de investidores mexicanos do grupo Alsea, que se tornariam posteriormente máster franqueados da marca, para estabelecer um acordo comercial com a franquia brasileira, que envolveria levar o modelo de negócio da Spoleto para o exterior.

Após a entrada no exterior, confirmando os estudos de Marques, Merlo e Nagano (2009), ambas as franquias ainda continuaram se expandindo por meio dos máster franqueados. Apesar de anterior à procura de investidores ambas não terem tido planos concretos de se internacionalizarem, atualmente as duas redes tem em sua visão estratégica possuir participação no mercado internacional, indicando que após o início do processo, expandir-se no mercado externo passou a ser um interesse também da empresa e não só dos máster franqueados.

Quanto aos motivos que levaram as empresas em estudo a se internacionalizarem, a Fábrica di Chocolate foi motivada principalmente pelo interesse dos máster franqueados e pela busca por desafios constantes, havendo uma distinção dos possíveis motivos apresentados por Borini, Rocha e Spers (2012) em seus estudos, onde não se previa que o interesse de máster franqueados pudesse influenciar fortemente na internacionalização das franquias. O mesmo vale para a Spoleto, que foi motivada também pelo interesse de investidores no modelo de negócio da empresa e o desejo dos gestores em internacionalizar como sinal de crescimento do negócio.

O quadro 1 vem sintetizar (previamente) a análise, indicando os objetivos da pesquisa alcançados, por meio do levantamento bibliográfico sistematizado e informações de sites das organizações, e a análise da teoria do *Franchising*.

	Autores utilizados	Fatores de análise		
		Estratégia utilizada	Motivos de expansão	Escolha do país de entrada
Segundo a literatura	Borini, Rocha e Spers (2012); Silva (2004); Rocha <i>et al.</i> (2014); Borini (2012); Marques, Merlo e Nagano (2009)	Franqueado máster no exterior; exportação direta e por distribuidores; escritório administrativo/comercial no exterior	Expansão das vendas, vantagem competitiva no mercado doméstico; exploração global do diferencial de produto da franquia; explorar um mercado ainda não atendido; experiência em negócios internacionais.	Países que possuem o mesmo idioma de seu país de origem e proximidade cultural e/ou geográfica ao Brasil
Fábrica di Chocolate	Jundi (2012)	Máster franqueados	Busca por desafios e o interesse de investidores no modelo de negócios da empresa	Influência dos investidores interessados em internacionalizar o negócio
Spoletto	Khauaja (2009); Pinto e Gomes (2010); Zen e Hinohara (2014); Jundi (2012)	Máster franqueados	Interesse de investidores no modelo de negócio da empresa e desejo dos gestores em internacionalizar como sinal de crescimento do negócio	Interesse em se expandir para os EUA - país possui baixos custos de investimento na abertura de unidades; influência dos investidores

Quadro 1 – Confronto da literatura com o levantamento bibliográfico sistematizado.  
Fonte: Elaborado pelas autoras

Em relação à escolha do país de entrada, pelo fato de ambas terem sido procuradas por investidores que demonstraram interesse em serem máster franqueados da marca, essa foi altamente influenciada pelos mesmos. No caso da Fábrica di Chocolate, a empresa adentrou primeiramente no México, Inglaterra e Japão, enquanto a Spoletto adentrou primeiramente no México, refutando a afirmação de Rocha *et al.* (2014) de que os países que possuem o mesmo idioma de seu país de origem e proximidade cultural tornam-se mais atrativos para as

mesmas. Porém, isso se justifica pelo fato de que a escolha do país de entrada não foi uma escolha planejada pela empresa, mas sim, influenciada pelo interesse do máster franqueado, além de confirmar a perspectiva de Fleury, Leme Fleury e Reys (2010), de recentemente ter se observado uma tendência de as empresas assumirem maior responsabilidade no estrangeiro em países de maior distância psíquica.

Com relação às dificuldades enfrentadas na internacionalização, a Fábrica di Chocolate apenas aponta a falta de um órgão internacional que possa cobrar os royalties dos máster franqueados caso os mesmos não paguem. Já a Spoleto aponta problemas com o máster franqueado e segmento do modelo de negócio da franquia por eles, falta de conhecimento do país destino e altos custos com registros da marca no exterior, todos já identificados em estudos anteriores por Silva (2004) e Marques (2006), exceto o motivo identificado em análise da Fábrica di Chocolate.

## **Conclusão**

As franquias brasileiras tem demonstrado bom desempenho no mercado nacional nos últimos anos e, conseqüentemente, em busca por maiores lucros e expansão de vendas, têm explorado seus potenciais se arriscando no mercado externo por meio da internacionalização de suas marcas.

Através da pesquisa realizada com as empresas Fábrica di Chocolate e Spoleto, por meio de levantamento bibliográfico sistematizado, verificou-se que para explorar o mercado externo, essas empresas têm escolhido como estratégia de entrada no exterior a relação com máster franqueados, ou seja, com os agentes que influenciam fortemente a empresa no primeiro passo à internacionalização e, conseqüentemente, na escolha do mercado alvo.

Isso indica que para o caso da internacionalização das franquias brasileiras, escolher mercados mais desenvolvidos e mais distantes (geograficamente), como os da Europa e América do Norte não está condicionado a um processo gradual de expansão (de mercados de menor distância psíquica para mercados de maior distância psíquica), mas sim, está fortemente condicionada ao interesse do máster franqueado. O que permite que as franquias brasileiras se arrisquem desse modo em mercados mais desenvolvidos é que elas podem contar com o conhecimento e experiências prévias dos máster franqueados, enfrentando menores riscos, comparativamente à opção por outros tipos de estratégias, como o franqueamento direto.

Porém, é importante que as franquias se atentem à escolha do país destino, pois a falta de conhecimento de ambas as partes sobre o mercado pode induzir a uma escolha não apropriada, levando a problemas futuros. Como exemplo, o caso da expansão da organização Spoleto no México e Espanha, que apenas após a instalação nos países se deparou com diferenças culturais que não eram previstas e que exigiram mudanças no modelo de negócio da empresa, assim como da Fábrica di Chocolate, que se deparou com entraves de ordem legal ao entrar no Japão.

Desse modo, os resultados desse artigo vêm reforçar alguns elementos apontados pela literatura no processo de internacionalização de franquias, contribuindo para o melhor nível de informação e compreensão de empreendedores no que tange ao processo de expansão. Ainda que haja limitações da pesquisa no sentido de não ter sido possível realizar entrevistas diretamente com as organizações - dado a dificuldade de aceite das mesmas e de outras contatadas -, o trabalho, por meio de levantamento bibliográfico sistematizado vem sinalizar a importância do sistema de máster franqueado não somente como estratégia de entrada, como também do forte interesse desses investidores máster franqueados motivando a expansão das organizações brasileiras. De modo complementar, esse trabalho também vem contribuir com maior nível de conhecimento científico, tanto para os pesquisadores dos temas de Negócios internacionais como de Empreendedorismo, dado a necessidade de se melhor compreender esse fenômeno em mercados mais desenvolvidos.

## **Bibliografia**

AGUIAR, H. S.; CONSONI, F. L.; BERNARDES, R. C. Redes de franquia brasileiras internacionalizadas: evolução do método de entrada no exterior. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 13, n. 1, p. 34-48, 2014a.

AGUIAR, H.S.; CONSONI, F.L.; BERNARDES, R.C. Estratégia de internacionalização conduzida: um estudo em Redes de Franquias Brasileiras. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, Campo Largo, v.13, n.1, jan./abril 2014b, p.113-131.

ALVES, M. B. M. *Revisão de Literatura*. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de capacitação, maio. 2011. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/design/ModuloAvancadoPesquisaIntegrativa2011oficial.pdf>>. Acesso em: 07 ago. 2015.

ANDRADE, O. V. M. (et al). Spoleto: internationalizing a Brazilian franchise of Italian cuisine. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, v. 26, p. 415-431, 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO FRANCHISING. *Desempenho 2013-2012*. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/desempenho-2013-2012>>. Acesso em: set 2014.

BAENA, V.; CERVIÑO, J. New criteria to select foreign entry mode choice of global franchise chains into emerging markets. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, n. 175, p. 260 – 267, 2015.

BORINI, F.; ROCHA, T.; SPERS, E. *Desafios para a internacionalização das franquias brasileiras: um survey com franquias internacionalizadas*. In: Melo, P.R.L.; Andreassi, T. (Org.) *Franquias Brasileiras*. p. 71-87. São Paulo: Cengage, 2012.

CARNEIRO, M. J.; DANTON, T. Agricultura e biodiversidade nas Ciências Sociais brasileiras: alimentando a comunicação entre ciência e política públicas. *Sociologias*, Porto Alegre, n. 30, p. 252-289, 2012.

COMBS, J.G; KETCHEN JR., D.J. Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, n.29, p. 443-465, 2003.

COSTA NETO, P. L. DE O. *Estatística*. 2ªed. São Paulo: Blucher, 2002.

DANT, R.P.; GRUNHAGEN, M.; WINDSPERGER, J. Franchising research frontiers for the Twenty-First Century. *Journal of Retailing*, n.3, p.253-268, 2011.

FÁBRICA DI CHOCOLATE. *Fábrica di Chocolate*. Disponível em: <<http://www.fabricadichocolate.com.br/>> Acesso em: jun 2015.

FLEURY, A.; LEME FLEURY, M. A.; REIS, G. G. El camino se hace al andar: la trayectoria de las multinacionales brasileñas. *Universia Business Review*, n. 25, p. 34-55, 2010.

GIGLIOTTI, B.S. O funcionamento do sistema de franchising. In: Melo, P.R.L.; Andreassi, T. (Org.) *Franquias Brasileiras*. p. 3-16. São Paulo: Cengage, 2012.

JUNDI, M.F.M.B. *A internacionalização de franquias brasileiras: um estudo de caso múltiplo no setor de alimentação*. 2012. 86 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012.

KHAUAJA, D.M.R. *Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: estudo com franquias brasileiras*. Tese (Doutorado). São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo / USP, 2010.

LAM, C. *Presença de franquias brasileiras no exterior cresce 41%*. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/presenca-de-franquias-brasileiras-no-externo-cresce-41>> Acesso em: set. 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia Científica*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARQUES, D. S. P. *Internacionalização de franquias: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior*. Dissertação de mestrado. Ribeirão Preto: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto / USP, 2006.

MARQUES, D.S.P. MERLO, E.M. NAGANO, S.M. Uma análise sobre internacionalização de franquias brasileiras. *Revista Eletrônica de Administração*. Ed. 62, v. 15, n. 1, jan-abr 2009, p.79-107.

MARQUES. D. S. P. *Internacionalização de franquias: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior*. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil, 2006.

MARTINELLI, R.R; PIGATTO, G. *Perspectiva de uso de redes sociais em estudos de redes de relacionamento das organizações do agronegócio*. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 53., 2015, João Pessoa. Anais...João Pessoa: 2015.

PAI, M. et al. *Clinical research methods - systematic reviews and meta-analyses: An illustrated, step-by-step guide*. The National Medical Journal of India, v. 17, p. 86–94, 2004.

PINTO, L.J.S.; GOMES, J. S. Dificuldades encontradas na internacionalização de negócios para o México: um estudo comparativo entre o restaurante Spoleto e a Rede China in Box. *Revista Ambiente Contábil*, Natal, v.2, n.2, jul.dez.2010, p. 67-78.

ROCHA, et. al. *Estágios da internacionalização das franquias brasileiras*. São Paulo: ESPM, 2014. 84 p.

SHANE, S. A. Why franchise companies expand overseas. *Journal of Business Venturing*, n.11, mar, 1996, p. 73-89.

SILVA, D. M. *A internacionalização das redes de franquias brasileiras e a necessidade de adaptação do composto de marketing aos novos mercados*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2004. Anais... Curitiba: 2004.

SOARES, J. *Total de franquias no exterior tem aumento de 41%*. Valor econômico, São Paulo, 2012

SPOLETO. *Spoleto*. Disponível em: < <http://www.spoleto.com.br/>> Acesso em: jun 2015.

STANWORTH, J. (et al). Franchising as a small business growth strategy: are source-based view of organizational development. *International Small Business Journal*, dez, 2004.

SZYCHTA, E.L. Contratos Internacionais de Franquias. *Revista Brasileira de Direito Internacional*, Curitiba, v.2, n.2, jul./dez.2005, p. 321-342.

ZEN, A.C.; HINOHARA, K.K. *Internacionalização através de máster franquia: o caso da Rede Spoleto*. In: Simpósio Internacional de Administração e Marketing , 9., 2014, São Paulo. Anais...São Paulo: 2014. Disponível em: <[http://www.espm.br/download/Anais\\_Simpósio\\_2014/Trabalhos/AT-2Estrategia\\_Internacional/1632\\_ESPM-Estrategia.pdf](http://www.espm.br/download/Anais_Simpósio_2014/Trabalhos/AT-2Estrategia_Internacional/1632_ESPM-Estrategia.pdf)> Acesso em: jun 2015.

**Sobre as autoras:**

Fernanda Bérghamo Calderari

Administradora pela UNESP Tupã.

Giuliana Aparecida Santini Pigatto

Profa. Dra. de Administração da Unesp Tupã e também docente do Programa de Pós-graduação em Agronegócio e Desenvolvimento.

*Artigo recebido em 14/03/2017  
Aprovado em 05/11/2017*

**Como citar esse artigo:**

Fernanda Bérghamo Calderari; Giuliana Aparecida Santini Pigatto. Internacionalização de empresas brasileiras em mercados da Europa e América do Norte: análise das empresas Fábrica di chocolate e Spoleto. **Revista de Economia da UEG**. Vol. 13, N.º 2, jul./dez. 2017.