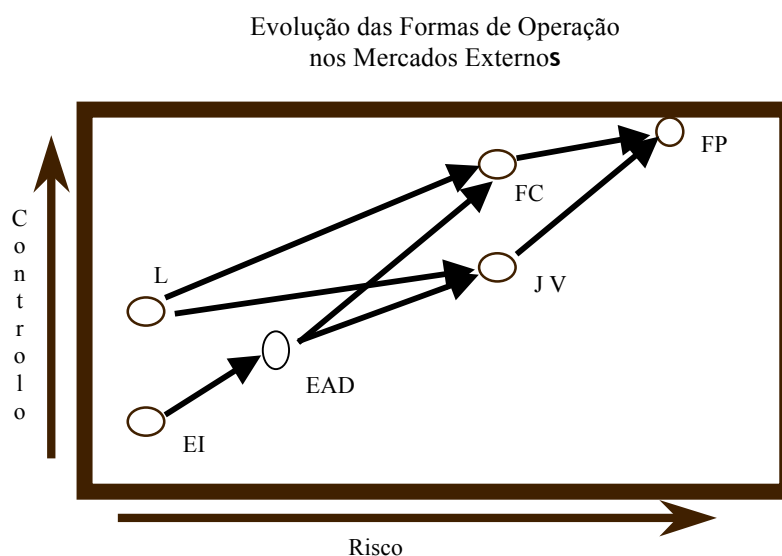


INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

O FRANCHISING INTERNACIONAL – SERÃO OS CUSTOS DE TRANSACÇÃO SUFICIENTES PARA A SUA COMPREENSÃO?Pedro Miguel Dominginhos (pdominguinhos@esce.ips.pt)Rui Barroso de Moura (rbb@webrain.pt)**Introdução**

A internacionalização das empresas implica a tomada de decisão em vários campos. Welch e Luostarinen (1988), sugerem que a projecção *outward* da empresa se pode distinguir em três áreas: o que internacionalizar?; para onde internacionalizar?; como internacionalizar?. No primeiro aspecto, o que internacionalizar, deve decidir-se se utilizamos o mesmo produto, ou se é necessário um novo, se o que é objecto da internacionalização é o *know-how* ou se por outro lado é um sistema de negócio. No campo da escolha dos mercados, aspectos como as diferenças culturais, o sistema legal e político, para além dos modos mentais dos gestores devem ser tidos em consideração, para além das características específicas do que se internacionaliza. Por fim, a empresa deve escolher, quando pode, a forma de operação nos mercados externos, onde podemos incluir a exportação, as formas contratuais e o investimento directo. A exportação e o investimento directo dominam os estudos empíricos sobre as várias formas de operação. No entanto, nos últimos anos tem-se assistido ao crescimento do franchising nas opções das empresas quando decidem operar nos mercados externos.

A teoria sobre o processo de internacionalização (Johnson e Vhalne, 1977, 1990; Luostarinen, 1979; Root, 1987; Welch e Luostarinen, 1988) sugere que a empresa vai aumentando gradualmente o seu empenhamento para com os mercados externos, traduzindo-se este facto pela utilização de formas que exigem mais recursos e também maior conhecimento sobre esses mercados, como se pode visualizar na figura 1. A figura parece evidenciar algum determinismo na escolha entre os vários modos, desempenhando as decisões estratégicas um peso reduzido nas escolhas empresariais. Este ideia foi negada nalguns estudos (Cross e Burton, 1997; Burton, Cross e Rhodes, 2000; Petersen e Welch, 2000) onde foi evidenciada a relevância dos custos de transacção, das redes dos empreendedores e das empresas e da experiência prévia no mercado interno na opção pelo franchising quando confrontado com outras formas de operação.

Figura 1

Legenda: EI – Exportação indirecta; EAD – Exportação autónoma/directa; L – Licença/Franchising; JV – Joint-Venture; FC – Filial comercial; FP – Filial Productiva

Fonte: Root (1987:18)

O presente artigo, exploratório na sua natureza, tem como objectivo principal analisar a escolha do franchising como opção na estratégia de internacionalização das empresas. O trabalho está organizado em três partes excluindo esta introdução. Na primeira, definiremos o que é o franchising e quais as suas características fundamentais no processo de internacionalização das empresas. De seguida, confrontaremos o franchising com outras formas de operação nos mercados externos, discutindo as várias abordagens apresentadas para a sua escolha, distinguindo entre uma abordagem da oferta e a sua complementar, a perspectiva do lado da procura, propondo um quadro conceptual na opção por esta forma cooperativa. Concluiremos, apontando as principais implicações deste artigo para a gestão e para a investigação.

1. Definição e Características do Franchising

1.1 – Definição de Franchising

Apesar da literatura sobre o franchising ser reduzida quando comparada com outras formas de operação, a sua existência data de 1863, sendo o primeiro contrato protagonizado pela Singer Sewing Machine Company (Young *et al*, 1989). Quando analisamos dois dos principais livros de texto sobre os modos de operação nos mercados externos (Root, 1987; Young *et al*, 1989) o franchising é caracterizado como uma forma de operação contratual, não se diferenciado muito do contrato de licença. Young *et al* (1989:13) afirmam mesmo que o franchising “*is a particular type of licensing or technical agreement*”. Em termos genéricos, o franchising é um contrato que implica a existência de um formato de negócios, que é concedido pelo franchisador ao franchisado, para este explorar sob regras comuns e previamente definidas, obrigando-se a pagar uma entrada inicial (direito de ingresso) mais *royalties* que podem variar em função das vendas, dos lucros, etc. Para além deste formato de negócios, a forma mais habitual, também pode existir um franchising de produto e de marca comercial, como é o caso da Coca-Cola, que disponibiliza o xarope e autoriza os engarrafadores ou distribuidores de bebidas a utilizarem a sua marca (Young *et al*, 1989).

Apesar do franchising estar associado a uma forma de cooperação internacional sem investimento directo no exterior, uma análise mais fina ao conceito de franchising internacional leva-nos a alterar esta visão mais tradicional. Burton e Cross (1997) classificam o franchising internacional em três categorias. No primeiro caso, *Direct International Franchising*, a empresa vende o seu conceito, numa base individual, a cada franchisador no mercado externo, sendo estes servidos e apoiados a partir do mercado doméstico. Esta é forma tradicional de entrada nos mercados externos e entendida como a primeira escolha. No entanto, a empresa pode possuir intermediários no mercado externo para a representarem. Na segunda opção, *Master International Franchising*, a empresa concede a outra o direito de possuir as suas unidades e de explorar o conceito, podendo sub-franchisar unidades a outros empreendedores nesse mercado. Neste caso, esta empresa é a única responsável pelo negócio no mercado externo. Existe, contudo, uma terceira opção em que o franchisador pode actuar em conjunto com o sub franchisado. Neste caso, *Area Development Franchising*, é concedido o direito a uma empresa estrangeira de possuir a sua própria rede de franchising, mas sem possibilidade de sub-franchisar unidades. Neste caso, o franchisador pode, se for esta a opção, deter algumas unidades no mercado externo.

O paradigma vigente associa o franchising às licenças, apresentando várias semelhanças. Ambas as formas realizam a transferência de direitos de propriedade intelectual, nomeadamente patentes e desenhos, no caso do sector industrial, e marcas. Por outro lado, as duas formas de operação possuem as alternativas de deterem, ou não, afiliadas nos mercados externos apesar do investimento ser uma característica muito mais frequente no franchising (Burton e Cross, 1997). Apesar destas similitudes, devemos evidenciar algumas diferenças. A primeira reside na transferência para outras unidades no mercado externo. Normalmente, no caso das licenças, a empresa concede o direito apenas a uma empresa, enquanto que no franchising é disseminado para várias unidades. Por outro lado, existem procedimentos rígidos no caso do franchising relativamente às actividades correntes, que não se encontram nas licenças. Por fim, é frequente a existência, no franchising, de intermediários entre a empresa e o ponto de venda, situação menos usual nas licenças. Um resumo das principais diferenças encontra-se na tabela 1.

Tabela 1 – Principais Diferenças entre o Franchising e as Licenças

| Franchising | Licença |
|--|---|
| Frequentemente envolve investimento no exterior | Geralmente, não implica investimento |
| A maioria das funções do negócio são transferidas para o exterior | Apenas uma parte reduzida das funções é transferida. |
| Existe um controlo efectivo sobre as actividades quotidianas | O licenciador possui um controlo reduzido sobre as operações correntes |
| Cadeia de empresas semelhantes | Empresas individuais com poucas características comuns |
| Podem existir intermediários entre o franchisador e o ponto de venda | Normalmente, envolve uma relação directa entre licenciador e licenciado |

Fonte: Burton e Cross (1997:143)

1.2 – Características do Franchising

Quando falamos de franchising imediatamente o associamos ao sector dos serviços e, na realidade, a grande maioria dos negócios franchisados encontra-se neste sector, como são os casos da restauração, aluguer de automóveis, hotéis, serviços ópticos, lojas de conveniência, limpeza a seco, entre outros. Esta quase exclusividade dos serviços pode estar associada a dois factores fundamentais (Teegen, 2000). Por um lado, a globalização económica, aproximou gostos e padrões de vida, criando verdadeiros segmentos globais facilitadores da expansão internacional de determinadas actividades. Por outro, o sector dos serviços possui uma característica idiossincrásica, o consumo do serviço está quase sempre associado à sua produção, o requer uma presença física no mercado por parte do fornecedor desse mesmo serviço.

Como referimos no ponto anterior, o franchising envolve a transferência de um conceito de negócio para o mercado externo. Analisaremos agora os elementos constitutivos desse mesmo conceito, bem como os recursos que o franchisador e o franchisado devem aportar à relação (Teegen, 2000, Young *et al*, 1989, Root, 1987). No que concerne ao conceito de negócio, ele deverá, à partida, possuir a reputação ou o potencial suficiente para se tornar atractivo para os compradores no mercado externo. Envolve depois, a existência de um manual de procedimentos relativamente à condução dos negócios, que pode ser mais ou menos exaustivo. Este manual pode incluir os procedimentos contabilísticos a adoptar, os preços a praticar ou as práticas de gestão. Da parte do franchisador, espera-se que auxilie o franchisado em questões práticas como a escolha da melhor localização, o design da loja e ainda a negociação de eventuais financiamentos. Além disso podem ainda auxiliar na formação dos colaboradores locais. Em muitos casos, coordenam ainda a compra de inputs necessários para a efectivação do negócio, permitindo alcançar economias de escala, para além de esta actividade se constituir, em muitos casos, como fonte de receita adicional face ao contrato inicial de franchising. Por parte do franchisado o contrato exige que ele pague um *royaltie* pela utilização da marca e de outros direitos de propriedade intelectual. Exige-se ainda a responsabilidade de gerir o negócio no dia a dia e, em muitos casos, contribuir ainda para as campanhas de marketing para reforçar a imagem de marca.

Esta transferência de recursos entre as duas partes pode revelar-se extremamente valiosa do ponto de vista do franchisador no que diz respeito ao seu processo de internacionalização. A primeira vantagem reside no conhecimento que os empreendedores possuem acerca das condições de negócio locais, evitando erros potenciais e aumentando o sucesso previsível. A segunda vantagem está associada ao crescimento rápido e, em muitos casos, com recursos financeiros reduzidos. Em terceiro lugar, como são empreendedores que detêm o seu próprio negócio, o empenhamento na gestão é mais elevado potenciando o crescimento, o sucesso e a transferência de recursos financeiros. Em quarto lugar, quando existe uma rede internacional coordenada de franchisados, ela pode constituir-se como uma fonte importante de inovação. E se aceitarmos que, actualmente, os recursos estratégicos necessários para a construção e desenvolvimento e sustentação da vantagem competitiva estão dispersos globalmente (Doz, Santos e Williamson, 2001), a utilização da rede de franchisados, como antenas estratégicas, torna-se crucial. A título de exemplo refira-se o caso da McDonalds, em que o conceito MC Móvel, representando por uma loja móvel que permite a presença em eventos musicais ou desportivos, foi inventado e desenvolvido na Holanda e hoje é utilizado na rede Mac.

Se os benefícios são evidentes, as desvantagens podem emergir como resultado da relação principal/agente presente no franchising. O primeiro problema pode ocorrer devido a comportamentos oportunistas por parte dos franchisados. Em segundo lugar, apesar de existirem regras e procedimentos rígidos, o sucesso não está garantido à partida e desempenhos inferiores podem danificar fortemente a imagem da marca, apesar da utilização de empreendedores locais como intermediários, e na maior parte dos casos, sem outro tipo de actividades, fazer convergir os interesses de franchisador e franchisados¹.

2. Franchising versus Outras Formas de Operação

Tradicionalmente, a escolha das formas de operação é analisada do ponto de vista da oferta, ou seja, a partir da empresa que se pretende internacionalizar. No caso do franchising, por se tratar de uma forma cooperativa, onde interagem dois parceiros, torna-se imprescindível complementar a dimensão da oferta com a dimensão da procura, analisando as motivações subjacentes aos empreendedores que abordam as empresas com um conceito vendável e replicável internacionalmente e que se constitui como um factor influenciador na escolha do franchising como forma de operação internacional.

2.1 – Óptica da Oferta

2.1.1 – Óptica do Conhecimento Experiencial

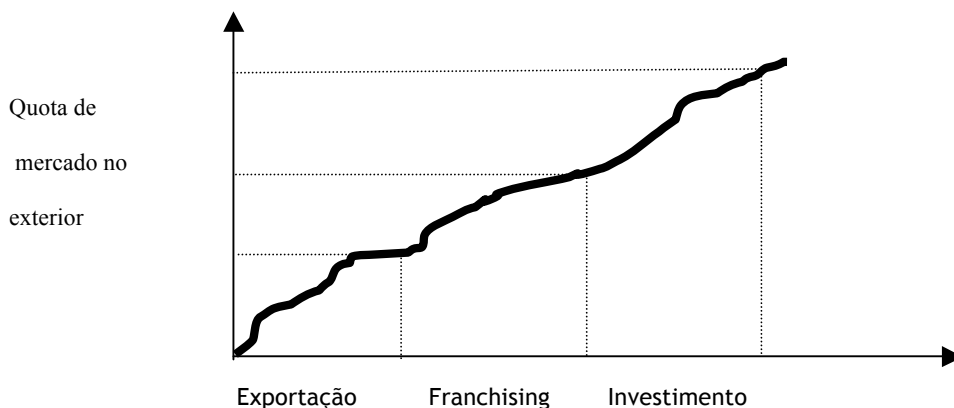
O modelo do processo de internacionalização desenvolvido por dois economistas da Universidade de Uppsala, Johanson e Vahlne (1977) assenta na teoria comportamental da empresa desenvolvida por Cyert e March. Segundo eles, a empresa actuará, inicialmente, nos mercados externos para reduzir o risco, pois o conhecimento experiencial possuído acerca desses mercados é reduzido. Agindo de uma forma racional, utilizar-se-ão, como primeira opção, a exportação ou então as licenças ou franchising, fundamentalmente porque são percebidas como opções de risco reduzido e porque envolvem recursos financeiros reduzidos. A actuação nos mercados externos permitirá a aquisição de conhecimento experiencial, permitindo a opção por formas de operação mais exigentes em termos de risco e de recursos, como as filiais comerciais, ou filiais produtivas. Dois comentários devem, no entanto, ser feitos. O primeiro resulta na percepção de baixo risco. Como analisámos anteriormente, existem riscos claros de comportamentos oportunistas por parte dos franchisados para além do recurso ao franchising exigir o domínio de capacidade de gestão e coordenação das actividades internacionais que podemos questionar se as empresas principiantes nos mercados internacionais possuem. O segundo comentário resulta da escolha do franchising como opção prioritária na exploração dos mercados internacionais. Petersen e Welch (2000) concluíram que, para muitas empresas dinamarquesas envolvidas no franchising internacional, a escolha do franchising surge após uma presença física intensa nos mercados externos, na maioria dos casos associada ao desejo de um crescimento mais célere. No entanto, existiu uma fase prévia de construção e consolidação de reputação do conceito de negócio, armando a empresa de argumentos mais poderosos quando comparado com a situação em que a empresa tenta vender um conceito desconhecido internacionalmente. No caso português, um exemplo semelhante pode ser apresentado. A Calzeus, empresa que comercializa calçado com design inovador e arrojado e que calça sob a marca Swear, entre outros os REM, Cher, e calçou os actores do último filme da saga *Star Wars*, optou por uma presença directa nos mercados externos, através de lojas próprias. Esta presença despertou o interesse de vários candidatos na comercialização do conceito apresentado pela marca Swear (Simões e Dominginhos, 2001). Esta credibilidade, tal como no caso dinamarquês, demonstram que o franchising envolve investimento directo no exterior e que implica a construção de uma certa reputação.

2.1.2 – Escolha Óptima da Forma de Operação

Buckley e Casson (1985) associam a quota de mercado no exterior com a forma de operação escolhida. O aumento da quota de mercado torna os custos relativos da licença/franchising e do investimento directivo mais reduzidos que a exportação, tornando a exportação menos competitiva que estas formas de actuação. O crescimento da quota torna, por sua vez, o investimento directo menos oneroso que as formas de transferência da propriedade intelectual. Podemos então concluir que existe um nível de quota de mercado óptimo para cada forma de operação, como se pode visualizar na figura 2.

¹ Refira-se, contudo, que nem sempre esta é a situação. Teegen (2000) analisando os conceitos americanos franchisados no México, concluiu que na maioria dos casos, os master franchising ou os area developer, frequentemente contratam gestores profissionais para dirigir esse franchising, além de possuírem interesses empresariais muito diversos, para além do franchising

Figura 2 – Escolha das Formas de Operação e Características dos Mercados Externos



Fonte: Construído a partir de Buckley e Casson (1985)

Esta óptica encerra, em si, algumas limitações. Em primeiro lugar, a empresa não pode assumir que pode servir o mercado de diversas formas, como actualmente vários franchisadores fazem. Em segundo lugar, ignora as condicionantes legais e políticas existentes em cada país. Um governo pode, por exemplo, não permitir que a empresa controle a 100% as operações no mercado externo. Por outro lado, a protecção dos direitos de propriedade intelectual pode ser precária, fazendo com que a empresa não deva considerar o franchising. Por fim, não deixa qualquer espaço para as opções estratégicas das empresas. Por opção, a empresa pode assumir que a sua expansão internacional se fará através do franchising ou de outra forma de operação. Os exemplos da Benneton e da McDonalds ilustram bem este caso.

2.1.3 – Óptica dos Custos de Transacção

A decisão de utilizar o mercado ou a empresa na exploração da vantagem competitiva tem sido enfatizada na literatura dos negócios internacionais. A teoria dos custos de transacção (Williamson, 1975; Hennart, 1989) apresenta-se como um dos instrumentais mais utilizados na explicação dessa mesma dicotomia. Assumindo um comportamento oportunista dos agentes económicos, a empresa internalizará as suas actividades através do investimento directo sempre que os custos de transacção incorridos na opção de utilizar o mercado se revelem superiores à opção hierarquia da empresa. Como no caso do franchising estamos a falar da transferência de direitos de propriedade intelectual, podemos identificar cinco tipos de custos que o candidato a franchisador internacional deverá considerar na sua tomada de decisão (Burton, Cross e Rhodes, 2000; Clegg e Cross, 2000):

- a) **Custos de Pesquisa** – custos que o franchisador incorre na procura, avaliação e selecção dos candidatos. Podemos, no entanto, admitir que quanto maior o cuidado nesta selecção menor será o risco de comportamentos oportunistas, menor será o risco de desempenhos inferiores e maiores poupanças se poderão obter nos custos de exploração.
- b) **Custos de Exploração** – inclui os custos de codificação do conceito a explorar, os custos de adaptação aos mercados locais e a formação, quando incluída no contrato. A interacção entre franchisador e franchisado bem como o aumento da experiência internacional do franchisador podem contribuir para a redução deste tipo de custos.
- c) **Custos de Protecção da Propriedade Intelectual** – na maioria dos contratos, estão incluídas cláusulas de proibição, relativamente ao franchisado, ao nível da actuação geográfica e do período temporal após a conclusão do contrato. Apesar disso, os riscos de o franchisado se tornar num competidor permanecem. Na tentativa de protecção, os franchisados incorrem em custos como os registos de marcas nas agências nacionais ou internacionais.
- d) **Custos de Monitorização** – custos incorridos na procura de controlar o comportamento dos franchisados, ao nível das vendas, pois constituem-se como importante fonte de receitas, através dos *royalties*, devendo-se evitar comportamentos fraudulentos. Importa também controlar a actuação dos franchisados no sentido de evitar eventuais danos na imagem da empresa. Actualmente, com a desenvolvimento dos sistemas de informação, este controlo está mais facilitado, podendo, no entanto, fazer aumentar os custos de exploração.
- e) **Custo de Oportunidade** – este é um custo, não pecuniário, em que a empresa incorre por delegar o desenvolvimento do seu negócio a outra entidade, por oposição à utilização de uma forma de operação mais lucrativa.

A consideração dos vários custos de transacção permite-nos discutir a opção entre o franchising directo e o recurso a intermediários. Clegg e Cross (2000) concluem que os mercados segmentados e de reduzida dimensão tendem a ser servidos através de intermediários. Por outro lado, Burton, Cross e Rhodes (2000) aplicando um modelo exploratório dos custos de transacção aos franchisadores ingleses concluem que, quando os custos de pesquisa, protecção dos DPI e monitorização, podem ser minimizados a preferência é pela utilização do franchising directo. Isto é mais visível, quando as empresas têm que suportar custos associados à negociação e gestão de uma rede numerosa nos mercados externos. Em segundo lugar, quando a empresa possui uma larga experiência de gestão e uma elevada percentagem dos negócios proveniente do franchising internacional, a preferência recai também pelo franchising directo. Interessante os resultados obtidos para algumas variáveis. Por exemplo, a experiência elevada em gerir o franchising no mercado doméstico funciona como elemento potenciador da utilização de intermediários. Isto pode ser entendido pela experiência de gestão que a empresa adquire, facilitando a selecção dos intermediários nos mercados externos. Por outro lado, dois factores não revelaram influência na escolha entre as duas formas. O primeiro, resulta da experiência detida no franchising internacional, não tendo sido revelada qualquer preferência, quer nos “caloiros” quer nos veteranos. O segundo factor está associado à distância cultural, em que não foram reveladas diferenças entre os países próximos e distantes na utilização de intermediários ou do franchising directo.

Podemos ainda discutir a opção por formas de operação que envolvem ou não o investimento directo. A maioria das teorias sobre o crescimento das multinacionais é consensual na classificação do licenciamento e do franchising como uma estratégia de *second best* quando comparada com o investimento directo (Clegg e Cross, 2000). Apesar deste consenso, podemos apontar vários motivos para o franchising, no caso vertente, se tornar numa política de *first best*. Em primeiro lugar, a motivação estratégica da empresa. A existência de quadros com experiência no franchising pode tornar esta opção como prioritária, enfatizando a ideia de que a escolha dos modos de operação depende, em larga escala, dos modelos mentais dos gestores e da sua experiência passada (Welch e Welch, 1996; Petersen e Pedersen, 1997). Em segundo lugar, a empresa pode discriminar os mercados internacionalmente, utilizando um *portfólio* de formas de operação, privilegiando o investimento directo nos países mais importantes em termos de quota de mercado e o franchising nos não prioritários. Esta estratégia foi constatada por Clegg e Cross (2000) numa análise às receitas de propriedade intelectual americanas e inglesas na década de 90. Os mercados onde a distância psicológica era maior e onde a dimensão era mais reduzida eram preferencialmente servidos, em termos relativos, através do recurso ao franchising. Por outro lado, quando a dimensão do mercado é expressiva ou então quando existem factores económicos como o processo de integração na União Europeia, o investimento directo é preferido.

Este quadro conceptual possui um instrumental extremamente potente, ao considerar os vários factores que a empresa deverá considerar quando se coloca a escolha sobre as várias formas de operação, enfatizando os aspectos dos custos e da eficiência. Por exemplo, uma má selecção do franchisado, como aconteceu com a Burguer King em Portugal, pode comprometer a imagem da marca num mercado e dificultar a sua recuperação. Apesar disso, vários factores devem ser colocados em evidência. O primeiro é a não consideração das decisões estratégicas por parte das empresas, sabendo nós que este factor é fundamental na direcção internacional que as empresas podem seguir (Welch e Welch, 1993), bem como a influência e importância que os empreendedores possuem nas escolhas internacionais das empresas (Oviatt e McDougall, 1995; Andersson, 2000; Simões e Dominginhos, 2001).

2.1.4 – Óptica das Redes

No caso específico do franchising, as relações que a empresa mantém com os vários actores no mercado assumem particular relevo. Os riscos para a marca e para toda a rede, de comportamentos desviantes por parte de um elo que apresente um desempenho inferior são extremamente elevados. A monitorização do comportamento dos franchisados torna-se fundamental, como imprescindível se torna a aposta na construção, manutenção e desenvolvimento das relações em toda a rede, de forma a potenciar os benefícios decorrentes na actuação em ambientes competitivos distintos e potenciadores da aprendizagem global.

Outro factor importante é a influência que as relações pessoais possuem nas escolhas das empresas relativamente às formas de operação em geral e ao franchising em particular² (Simões, 1997; Ellis, 2000; Petersen e Welch, 2000). Nestes casos, a escolha das formas pode derivar do seguimento de um cliente onde o objectivo prioritário é a sua satisfação ou então de relações privilegiadas que se possuem com determinados contactos nos mercados externos.

² Refira-se o caso da empresa portuguesa Parfois, em que a decisão de internacionalizar, através do franchising, para Chipre, surgiu na sequência de uma solicitação externa de uma empresa de telecomunicações, com a qual existiam relações pessoais.

Refira-se, a título de exemplo, a escolha do franchisado da Subway em Portugal, que teve a ver, sobretudo com relações pessoais.

Na medida em que as relações que a empresa estabelece não são apenas diádicas, mas incorporam uma lógica de conectividade (Hakansson e Snheota, 1995), os efeitos das relações na escolha das formas de operações podem ser aceleradores, mas também funcionam numa lógica destrutiva, assumindo este factor particular relevância no caso do franchising em que, por exemplo a falta de apoio por parte do franchisador pode comprometer a expansão internacional ou um comportamento menos adequado de um franchisado pode transformar-se num efeito “bola de neve” para toda a rede.

2.2 – Óptica da Procura

A procura do franchising não tem sido considerada, habitualmente, na escolha dos modos de operação em geral, e no franchising em particular, apesar de muitas empresas iniciarem o seu processo de internacionalização através de solicitações externas (Young *et al*, 1989).

Podemos distinguir duas dimensões, na procura do franchising por parte dos empreendedores. Uma macro e outra micro. No nível macro, Steven (2000) demonstraram que quando os salários são mais reduzidos, quando o nível de desemprego sobe, que quando o desenvolvimento e disponibilidade dos media são elevados e que quando a distância cultural face ao país de origem do conceito é reduzida o franchising tende a estar mais presente em determinado mercado. Ainda neste campo, deverá ser considerada a capacidade empreendedora existente num mercado, na medida em que o franchising implica a necessidade de se assumirem riscos e de gerir um negócio. Ao nível micro, importa abordar o processo de procura de Masters de âmbito nacional ou regional e também o processo de procura e selecção de master numa óptica de exploração de uma unidade de negócio. Estas dois factores revelam-se cruciais para cada franchisador na medida em que, muitas empresas são abordadas por entidades externas para iniciarem as suas operações internacionais e também porque, sendo o franchising uma forma de cooperação, a empresa depende da outra parte para se iniciar a relação.

2.2.1 - Procura de Master numa perspectiva de exploração de um país ou região

Neste caso assumem papel de destaque os seguintes vectores: notoriedade global da marca; procura de prestígio; sucesso da marca em mercados culturalmente afins; feiras; crescimento da marca nos últimos anos;

- Ao nível da *notoriedade global* da marca o processo de procura é marcado por factores associados à dimensão e notoriedade alcançados por determinados conceitos a nível mundial e, normalmente, pelo conhecimento que deles tem o candidato via deslocações internacionais e contacto com publicações especializadas. Contudo, nas situações de maior notoriedade as marcas não concedem o master a nível nacional mas apenas numa perspectiva de exploração de ponto(s) de venda (ex: MacDonal’d’s).
- Na dimensão *prestígio*, muitas vezes o processo de procura não assenta fundamentalmente em critérios de rentibilidade mas sobretudo na possibilidade de complemento de gama (Burger King – adquirido pela Ibersol) ou de pura imagem (é importante para a empresa ser o master da empresa X ou Y), independentemente de uma forte convicção na sua exploração, como acontece com o master da Toys’r Us no Koweit.
- O *sucesso da marca em mercados culturalmente afins* assume hoje uma importância vital na escolha de um conceito, ultrapassada que está a corrida ao Ouro do início dos anos 90 em que quase tudo se vendia. É hoje frequente a análise sistemática do sucesso/insucesso, fundamentalmente em mercado próximos culturalmente, tornando-se, desta forma, a replicabilidade mais plausível.
- *Deslocações a Feiras de Franchising*: Até ao início da década de 90 constituíram o local privilegiado para o início da relação e permitiam em muitas situações a obtenção de contratos de elevado potencial. Era então possível numa feira de média dimensão como o salão da Franchise em Paris ou no Salão de Washington obter masters com elevado potencial. Vivia-se um período em que a oferta era francamente superior à procura e o Franchising conhecia, na Europa, um momento de grande crescimento;
- *Crescimento da marca nos últimos anos*. Assume aqui papel determinante as revistas e publicações mundiais no sector como é o caso da Entrepreneur’s, as publicações da Associação Americana de Franchising, principal mercado no fornecimento de conceitos, a par do Reino Unido, e a intervenção das associações nacionais de franchising, na disponibilização de informação e na promoção de conferências e eventos específicos dedicados à promoção desta forma de operação

2.2.2 - Procura de licença numa perspectiva de exploração de um ou vários pontos de venda

Neste caso o processo de procura assume características algo diferentes da situação anterior até porque as motivações e objectivos são profundamente distintos. Os aspectos a destacar nesta situação são: notoriedade da marca; perfil do master local e apoio pós-contrato; sucesso alcançado no país; potencial de desenvolvimento e complexidade logística.

- Ao nível da *notoriedade* de marca as motivações são similares às analisadas anteriormente na procura do master global.
- O *perfil do master nacional ou regional* e a sua capacidade de alavancar o crescimento do conceito ocupam hoje um papel fundamental na escolha do negócio a desenvolver. De facto, a atribuição no início da década de 90 de masters com elevado potencial de crescimento a empresas pouco capacitadas para o desenvolvimento dos conceitos tornaram os candidatos mais atentos e exigentes.
- Ao nível do *sucesso alcançado no país*, o processo de procura é muitas vezes iniciado com a abordagem de outros pontos de venda já em funcionamento e pela recolha de informação local, devendo o master fornecer ao candidato uma lista de franchisados no sentido de aquele poder obter feedback. Muitas vezes o conhecido/amigo que explora o conceito noutras locais acaba por ser o elemento comparativo e originador da relação com o master nacional. Na prática só a partir da segunda metade da década de 90 os candidatos passaram a analisar meticulosamente outras experiências, vivendo-se, desde então uma fase mais racional na decisão acerca do franchising.
- O *potencial de desenvolvimento local* do conceito, medido muitas vezes pelo nível de concorrência local, bem como a facilidade/dificuldade em obter o ponto de venda para a exploração da ideia assumem um aspecto fundamental. Conceitos baseados em lojas de médias/grandes dimensões criam fortes barreiras à entrada. Também a experiência anterior em sectores afins, como a restauração, são geradores de procura por determinadas ideias. O facto de se poder complementar a oferta aproveitando uma actividade já existente, como a montagem de um “corner” de gelados no restaurante, evita a necessidade de obter um novo espaço e permite alargar a gama de oferta, constitui por vezes o factor fundamental para o início de uma relação.
- A *complexidade da operação* e o risco de deterioração ou obsolescência do produto/serviço conduzem hoje à preferência por franchisings mais virados para os serviços por oposição aos conceitos alimentares, característicos da década de 90.

A sociedade da informação veio tornar o mercado do Franchising mais perfeito na medida em que permite o acesso mais rápido e transparente às ofertas mundiais no sector. Hoje, através da internet é possível obter informação global sobre as propostas de vários conceitos até à pouco disponíveis a um grupo restrito de “candidatos”, ao mesmo tempo que permite também contactar de um modo mais rápido com os actuais franchisados e deles obter informação fundamental para a decisão final, tornando as fases de negociação e monitorização da relação num processo mais transparente.

A análise dos vários factores implicados na decisão pelas várias formas de internacionalização, e pelo franchising em particular, torna possível a sistematização dos vários contributos num quadro conceptual de análise (patente na figura 3), exploratório, onde se identificam as principais influências na escolha do franchising, considerando as vertentes da oferta, ou seja, a partir do ponto de vista da empresa detentora de um conceito ou formato de negócios para explorar nos mercados externos, e da procura, incorporando a opção voluntária dos empreendedores na escolha de um determinado conceito.

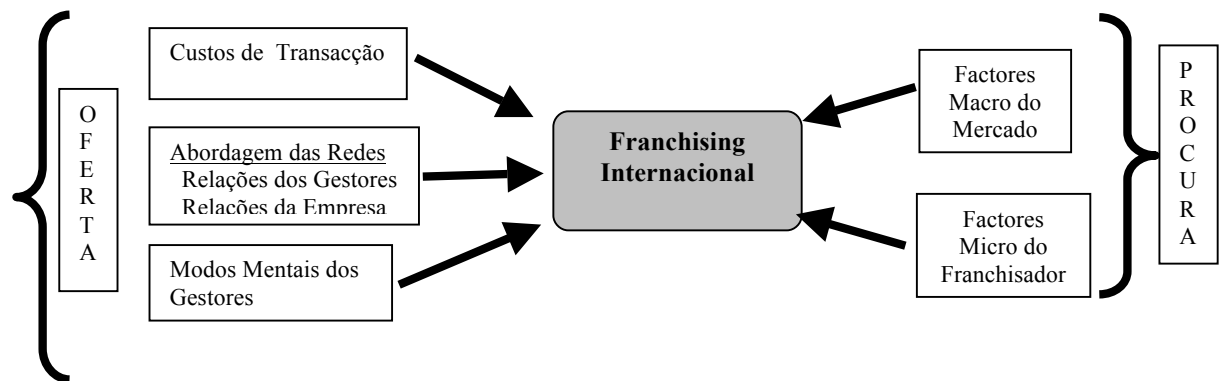
No lado da oferta três contributos são relevantes. Em primeiro lugar os custos de transacção onde a empresa, face ao tipo de conceito que possui, e face às características de cada mercado³, deverá considerar os custos inerentes a cada forma de operação, devendo decidir sobre o franchising ou outra forma de operação e dentro franchising sobre o recurso ou não a intermediários. Um segundo quadro conceptual a considerar prende-se com a abordagem das redes. Dada a natureza relacional das actividades empresariais actuais, é fundamental considerar a importância das redes pessoais dos gestores, desde factores religiosos, passando pela experiência profissional e presença no exterior, e a participação da empresa em redes empresariais, factores fundamentais na escolha dos modos de operação. Por fim,

³ Consideram-se aqui elementos como a estabilidade político/governativa, a existência ou não de conflitos sociais, a situação económica, o grau de corrupção existente, o sistema fiscal vigente, o sentimento face às marcas estrangeiras, o sistema de educação e inovação, entre outros.

devem ainda ser considerados os modos mentais dos gestores, principalmente ao nível estratégico na opção por uma determinada forma de operação. Esta opção pode ser influenciada por uma experiência internacional prévia com uma determinada forma de operação, por uma escolha deliberada ou ainda pela experiência acumulada nos mercados internacionais que torna a opção por uma determinada forma de operação mais consciente ou então, no caso da sua inexistência, se revela mais ingénua.

Do lado da procura, devemos considerar o ambiente macro vigente em cada mercado, nomeadamente o nível de salários, o nível de desemprego, a capacidade empreendedora, a disponibilidade dos media e a distância cultural face ao país de origem do conceito. A um nível micro são os factores relacionados com as características dos conceitos disponíveis que influenciam a procura por parte dos empreendedores.

Figura 3 – Quadro Conceptual Eclético na Escolha do Franchising Internacional



3. Conclusões e Implicações

A decisão sobre a forma de operação a utilizar nos mercados externos revela-se crucial no processo de internacionalização. As alterações económicas ocorridas nos últimos anos evidenciaram um crescimento significativo na internacionalização dos serviços. Paralelamente, o franchising, assumindo as opções de *direct international franchising*, *master franchising* ou *area developer* assumiu-se como estratégia alternativa face a outras formas de operação como o investimento directo, e sobretudo no sector dos serviços. Associada a fases iniciais do processo de internacionalização, por ser percebido de baixo risco e envolvendo reduzidos recursos financeiros, os estudos empíricos demonstraram que, frequentemente, as empresas utilizam o franchising após outras formas de operação, envolvendo um processo de aprendizagem, que se traduz na construção e na credibilização da imagem no exterior.

Porque o franchising envolve a transferência de direitos de propriedade intelectual para o exterior, existem custos específicos que a empresa incorre, nomeadamente a pesquisa e selecção de candidatos, a exploração do conceito de negócio a monitorização do negócio e a protecção dos direitos de propriedade intelectual. A consideração destes custos de transacção permitem-nos identificar qual a melhor forma de operação a utilizar nos mercados externos, discriminando entre o franchising e outras e, no caso específico do franchising, se a empresa deverá optar pelo franchising directo ou então pelo recurso a intermediários. Devemos, contudo, considerar que a opção entre o franchising e outras formas de operação pode ocorrer por outros motivos, nomeadamente derivada da escolha estratégica dos gestores ou então da experiência e da rede pessoal dos empreendedores. Mas nem só considerando o lado da oferta se pode entender a opção pelo franchising internacional. Nesta forma específica, a procura, quer a nível macro quer a nível micro, assume particular relevo.

O artigo propõe, a título exploratório, um quadro de análise eclético, para se compreender a opção pelo franchising internacional, onde os lados da oferta e da procura, pela primeira vez, se evidenciam e complementam.

Ao nível das implicações para a gestão existem algumas áreas fulcrais. Em primeiro lugar, a necessidade da existência de um conceito com capacidade para ser explorado a nível internacional. Em segundo, a necessidade de construção de uma imagem junto dos países de destino, sendo uma estratégia possível o teste através de lojas piloto, tal como fez a Brasopi, empresa portuguesa que explora as lojas *Boxer Short*. Uma terceira implicação surge ao nível das competências exigidas para a gestão de uma rede de franchisados. Se os recursos financeiros são mais reduzidos, se não é necessário a existência de um quadro numeroso de gestores internacionais, as capacidades de coordenação e controlo dos franchisados revelam-se cruciais, para além da necessidade de potenciar a rede como fonte estratégica de inovação, assumindo que, numa economia caracterizada pela dispersão de recursos se revela impossível que o centro seja fonte exclusiva de inovação. Em quarto lugar, os gestores devem investir particularmente na construção e gestão das relações com a rede de franchisados, na medida em que se podem constituir como fontes de inovação, de crescimento rápido a nível internacional, de notoriedade, mas o reverso da medalha é também verdadeiro e a uma velocidade impressionante.

Este trabalho permite também apontar algumas linhas de investigação. Por ser exploratório, necessita de ser testado empiricamente para validar o quadro conceptual proposto. Em segundo lugar, justifica-se o estudo do franchising a partir de empresas assentes em países menos experientes internacionalmente, na medida em que os escassos estudos que existem, concentram-se na análise das empresas provenientes dos EUA e do Reino Unido, responsáveis por 2/3 das receitas mundiais provenientes desta forma de transferência de propriedade intelectual e possuidoras de larga experiência internacional neste campo. Em terceiro lugar, importa perceber uma tendência recente dos franchisadores internacionais na concessão de masters regionais e não nacionais, como Yogen Früz - líder mundial no gelado de iogurte – em Espanha, que passou a conceder um master por cada autonomia. Por fim, deverão ser analisadas as novas formas de franchising que emergiram na Internet e perceber quais as suas características e que implicações possuem para as empresas relativamente às suas escolhas no que concerne aos modos de actuação no exterior.

Referências Bibliográficas

- Andersson, Svante (2000), “The Internationalisation of the Firm from an Entrepreneurial Perspective”, *International Studies of Management and Organization*, 30 (1) pp. 63-92
- Burton, Fred e Cross, Adam (1997), “International Franchising: Markets versus Hierarchy”, in G. Chrysochoidis, C. Millar e J. Clegg (eds), *Internationalisation Strategies*, St. Martin’s Press, Nova Iorque
- Burton, Fred, Cross, Adam e Rhodes, Mark (2000), “ Foreign Market Servicing Strategies of UK Franchisors: An Empirical Enquiry from a Transactions Cost Perspective”, *Management International Review*, 40 (4), pp. 373-400
- Clegg, Jeremy e Cross, Adam (2000), “Affiliate and non-affiliate intellectual property transactions in international business: an empirical overview of the UK and USA”, *International Business Review*, 9 (Special Issue), pp. 407-430
- Doz, Yve, Santos, J. Pinto e Williamson (2001), *From Global to Metanational*, Harvard Business School Press
- Ellis, Paul (2000), “Social Ties and Foreign Market Entry”, *Journal of International Business Studies*, 31(3), pp. 443-470
- Hakansson, Hakan, Snehota, I (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, London, Thompson
- Hennart, J.F. (1989), “Can the new forms of investment be the substitute for the older forms: a transaction cost perspective”, *Journal of International Business Studies*, 20, pp. 211-234
- Johanson, Jan e Vahlne, Jan Erik (1977), “The Internationalisation Process of the Firm”, *Journal of International Business Studies*, 8 (1), pp. 23-32.
- Johanson, Jan e Vahlne, Jan Erik (1990), “The Mechanism of Internationalisation”, *International Marketing Review*, 7 (4), pp. 11-24.
- Luostarinen, Reijo (1979), *Internationalisation of the Firm*, Helsinki School of Economics, Helsinki
- Oviatt, Benjamin e McDougall, Patricia (1995), “Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage”, *Academy of Management Executive*, 9(2), pp. 30-43
- Petersen, B. e Pedersen, T. (1997), Twenty Years After – Support ad Critique of the Uppsala Internationalization Model, pp.117-134 in Ingmar Björkman e Mats Forsgreen (eds), *The Nature of International Firm*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen
- Petersen, Bent e Welch, Lawrence (2000), “International retailing operations: downstream entry and expansion via franchising”, *International Business Review*, 9 (Special Issue), pp. 479-496
- Root, Franklin (1987), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington Mass
- Simões, Vitor C. (1997), “Internacionalização das Empresas Portuguesas: Que Papel para a Cooperação?”, *Economia e Prospectiva*, 1(2), pp. 17-31
- Simões, Vitor Corado e Dominginhos, Pedro (2001), “Portuguese Born Globals: An Exploratory Study”, Apresentado na 27ª Conferência da EIBA, Paris, Dezembro
- Teegen, Hildy (2000), “Examining strategic and economic development implications of globalising through franchising”, *International Business Review*, 9 (Special Issue), pp. 497-521
- Welch, D. e Welch, L. (1996), “The Internationalisation process and networks: a strategic management perspective”, *Journal of International Marketing*, 4 , pp. 11-28
- Welch, Denice and Welch, Lawrence (1993), “Strategic Management and The Internationalisation Process”, in Vitor C. Simões (eds), *International Business and Europe After 1992*, Proceedings da 19ª Conferência da EIBA, Lisboa, Dezembro, 12-14, pp. 333-344
- Welch, Lawrence e Luostarinen, Reijo (1988), “Internationalisation: Evolution of a Concept”, *Journal of General Management*, 14 (2), pp. 34-55
- Williamson, O.E (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications – A Study in the Economics of Internal Organizations*, New York, Free press
- Young, S., Hamil, J., Wheeler, C. e Davies, Richard J. (1989), *International Market Entry and Development - Strategies and Management*, Harvester Wheatsheaf, Hertfordshire
- Steven, Michael (2000), “Exporting Entrepreneurship: The Demand for Franchising Internationally”, *Frontiers for Entrepreneurship Research*, in www.babson.edu/entrep/fer/XXIV/XXIV/XXIV.HTM, retirado em 10 de Dezembro de 2001