

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: ESTUDO COM FRANQUEADORAS

Daniela Motta Romeiro Khauajaⁱ
Geraldo Luciano Toledoⁱⁱ

RESUMO

O objetivo do presente estudo é analisar o processo de internacionalização de empresas brasileiras, incluindo as motivações para a internacionalização, os modos de entrada selecionados e as dificuldades encontradas nesse processo. O tema escolhido justifica-se pela importância da gestão internacional para empresas brasileiras no momento em que o país se encontra. Na revisão da literatura são discutidos estudos que tratam do processo de entrada em mercados externos, e mais especificamente da internacionalização de empresas brasileiras. Realizou-se pesquisa empírica, exploratória e qualitativa. Para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista em profundidade, a qual tinha por base um roteiro. Como procedimento analítico, adotou-se a análise de conteúdo. Participaram da pesquisa dez empresas que têm sede no Brasil, adotaram o sistema de franquias no país e se internacionalizaram. Tais empresas fazem parte da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), que apoiou a pesquisa. O setor de franquias foi escolhido porque o Brasil é um dos países mais avançados do mundo em franquias e esse sistema é reconhecido como importante impulsionador do processo de globalização. Foram entrevistados o dono da empresa ou o executivo da área de *marketing* e/ou o responsável pela área internacional. Os resultados da pesquisa empírica evidenciam que, apesar de entrantes tardias, as empresas analisadas não pareceram atrasadas em termos de capacitação gerencial e demonstram possuir competências tecnológicas. É fato, contudo, que elas demoraram a se internacionalizar por possuírem ainda um vasto mercado interno para conquistar. Adotar uma visão global é muito importante, mesmo que se prefira uma abordagem gradual de internacionalização.

Palavras-chave: Internacionalização de empresas. Modos de entrada. Franquia.

ⁱ Universidade de São Paulo (USP/FEA); Doutora pela Universidade de São Paulo; dkhauaja@fia.com.br; Rua Joaquim Távora, 1240, Vila Mariana, São Paulo/SP.

ⁱⁱ Universidade de São Paulo (USP/FEA); Doutor pela Universidade de São Paulo; Professor Titular da Graduação; gltoledo@fia.com.br; Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, Cidade Universitária, São Paulo/SP.

1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, a internacionalização não deve ser vista como única solução para todos os desafios que as empresas enfrentam. No entanto, ainda que a expansão internacional seja apenas uma dentre as possíveis estratégias de crescimento (ANSOFF, 1991), em muitos casos é uma condição necessária não somente para o reforço da posição competitiva, mas também para a sobrevivência da empresa (CASSANO *et al.*, 2007).

Desde que começaram a ser percebidos como mercados, os países emergentes representam a maior oportunidade de crescimento na economia global. Apesar de todas as dificuldades, os mercados emergentes têm se estruturado e crescido a tal ponto que um número significativo de organizações oriundas desses mercados tem se tornado *global players* (jogadores globais). O problema de muitas multinacionais desses países é que tipicamente elas entram no mercado global no nível mais baixo da curva de valor e ficam por lá, ou seja, vendem *commodities* e não produtos sofisticados (madeira em vez de móveis, por exemplo).

As empresas brasileiras são entrantes tardias no processo de globalização, mesmo em comparação com as empresas de outros países emergentes, inclusive da América Latina, e sua participação em mercados internacionais é ainda muito limitada (FLEURY; FLEURY, 2007; ROCHA *et al.*, 2007; CYRINO; TANURE, 2009). Contudo, já há alguns casos de multinacionais brasileiras de muito sucesso. Aprender com os erros das empresas que ingressaram antes no mercado internacional, assim como com seus próprios erros, sempre mantendo o foco no crescimento da organização, é o caminho eficaz para recuperar o tempo perdido.

O processo de internacionalização de uma organização necessita ser pensado e planejado previamente para que sejam minimizados possíveis problemas na sua entrada em uma nova realidade cultural, social, política e econômica. Ao longo desse processo, os dirigentes das empresas refletem sobre as motivações para a internacionalização, decidem os modos de entrada e enfrentam uma série de dificuldades.

À luz do exposto, o objetivo do presente estudo é analisar o processo de internacionalização de empresas brasileiras, incluindo as motivações para a internacionalização, os modos de entrada selecionados e as dificuldades encontradas nesse processo.

O tema escolhido justifica-se pela importância da gestão internacional para empresas brasileiras no momento em que o país se encontra. O Brasil já é um dos países mais competitivos do mundo em produtos primários (na agricultura de grãos, de fibras e de frutas; na produção de proteína animal e na mineração). Além disso, o país tem desenvolvido vantagens competitivas em alguns setores industrializados, como bioenergia, alimentos processados, celulose e papel, siderurgia, têxteis e calçados, madeira e móveis e materiais de transporte. Apesar da baixa participação no comércio exterior até o presente, o futuro do país parece promissor. Caso a presença dos produtos brasileiros no exterior continue crescendo no ritmo deste século, o país tem chances de ser, em 2020, um dos dez maiores exportadores mundiais, com vendas próximas a 500 bilhões de dólares anuais, de acordo as projeções da Secretaria de Comércio Exterior do MDIC, as quais foram citadas por Silvestrini (2008). O aprendizado fruto do presente estudo pode colaborar com a trajetória de internacionalização de um maior número de empresas brasileiras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O processo de entrada pode apresentar várias possibilidades de atuação das organizações, porém alguns aspectos precisam ser analisados cuidadosamente – dentre os quais estão as decisões que levaram a organização a entrar em um determinado país e o modo de entrada escolhido por ela.

De acordo com Buckley e Casson (1998), existem duas variáveis interdependentes para a entrada da organização em outro país: a localização e o modo de controle. A primeira refere-se à escolha do país e, mais especificamente, de sua região. Há duas estratégias genéricas: diversificação de mercados e concentração de mercados (BRADLEY; GANNON, 2000). Ao diversificar, o objetivo é alcançar um alto retorno com baixo comprometimento de recursos em muitos mercados. Ao concentrar, a empresa dedica um alto nível de esforço de *marketing* para cada um dos poucos mercados na tentativa de obter participação significativa neles. A empresa somente entra em outros mercados após ter construído uma posição forte no mercado inicial.

O modo de controle, por sua vez, está relacionado à definição do processo, que pode ser: (i) exportação, com a localização da organização em seu país de origem e controlada administrativamente; (ii) licenciamento, com a localização fora do país de origem e

contratualmente controlada; (iii) investimento direto, com a organização localizada e administrativamente controlada fora de seu país de origem (BUCKLEY; CASSON, 1998).

Se a decisão for pelo licenciamento ou pelo investimento direto, Barkema *et al.* (*apud* BROUTHERS; BROUTHERS, 2000) consideram que há mais duas decisões. A primeira delas é a decisão sobre o percentual para o proprietário ou acionista da organização, no caso de uma aliança estratégica ou *joint-venture*. A segunda diz respeito à decisão de se adquirir um empreendimento já existente ou de se criar algo novo, que ainda não exista (*greenfield*), se a opção for pelo investimento direto.

As decisões a respeito do modo de controle e da localização acabam por definir a forma de entrada da organização no exterior. A literatura sobre o tema é vasta, de maneira que se pode afirmar que as decisões sobre o modo de entrada já foram analisadas de várias perspectivas. Kogut e Singh (1988) pensaram nas questões culturais que influenciam essa decisão: a distância cultural entre países – Modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977) – e as atitudes da empresa em relação ao risco. Já Anderson e Gatignon (1986) analisaram a questão do ponto de vista dos custos e propuseram que o modo de entrada mais eficiente é uma função do *tradeoff* entre o controle e o custo do comprometimento de recursos. Agawal e Ramaswamy (1992), por sua vez, lembraram que os fatores que determinam a escolha do modo de entrada são as vantagens na propriedade da firma, na localização de um mercado e na internalização de recursos, conforme apontado também por Dunning (1988). Chan e Hwang (1992), por fim, afirmaram que a maior parte dos estudos sobre o tema leva em consideração as forças do macroambiente e os custos de transação. Os autores propuseram, ainda, a inclusão de um terceiro fator: a estratégia global da empresa.

Os modos de entrada são: exportação por meio de terceiros ou diretamente; licenciamento, associação ou alianças estratégicas com empresas estrangeiras; *franchising*; contratos de produção ou de serviços; *joint-venture*; fusões e aquisições e divisões no exterior (*greenfield*), com instalação de subsidiárias ou escritórios próprios (voltados à comercialização, instalação de subsidiária ou unidade de produção) e centro de pesquisa.

Atualmente, a *International Franchise Association* (IFA) define o *franchising*, ou sistema de franquias, como um contínuo relacionamento entre franqueador e franqueado, no qual a reputação (marca) e o conhecimento do franqueador (técnicas de produção e comercialização) são transferidos ao franqueado. Assim, o sistema de franquia está numa fase mais avançada, chamada “rede de aprendizado contínuo”. Trata-se de uma relação de troca de

conhecimento recíproca, em que é crescente a participação ativa dos franqueados no processo de tomada de decisões estratégicas (FRIEDHEIM, 2005).

Hoffman e Preble (2004) consideram que o sistema de franquias, ao mesmo tempo em que se beneficia da globalização, é um importante impulsionador desse processo. Em mercados emergentes, por exemplo, como países onde não há um histórico de empreendedorismo, o sistema de franquias fornece estrutura, suporte e uma vantagem competitiva a investidores locais, por meio da utilização de produtos previamente bem-sucedidos e de marcas reconhecidas. Eles acreditam que o crescimento da nova classe média – que surgiu pelo aumento do poder de compra das populações de baixa renda – estimulará o sistema de franquias nesta década. Amos (2001) reforça esse pensamento, já que, para ele, o conceito do sistema de franquias é facilmente “traduzido”, permitindo que o negócio seja adaptado a diferentes culturas e ambientes.

Seja qual for o modo de entrada escolhido, é importante que seja uma decisão bem ponderada para que a empresa obtenha retorno maior. Bradley e Gannon (2000) sugerem um procedimento em seis etapas: (1) estabelecer os objetivos de marketing; (2) listar os objetivos em ordem de importância; (3) avaliar a viabilidade de cada modo de entrada atender aos objetivos definidos e, com base nisso, (4) elaborar uma lista dos possíveis modos de entrada; (5) estimar os custos de cada modo de entrada e, por fim, (6) reavaliar os objetivos e as alternativas.

Kovacs e Oliveira (2008) revelaram que grande parte das empresas brasileiras encontra-se nos estágios iniciais de internacionalização e tem adotado uma abordagem gradualista, com investimento inicial em opções de menor risco por exigirem menor investimento de recursos - o modo de entrada mais usual é a exportação direta ou indireta. Para as autoras, o baixo grau de internacionalização das grandes empresas brasileiras deve-se ao nosso modelo de desenvolvimento econômico fundamentado na substituição das importações em vigor até a década de 1990, ao tamanho do mercado interno, às dificuldades provenientes da excessiva carga tributária, ao chamado custo Brasil e à política cambial.

No que se refere à falta de confiança de empresas “retardatárias” na própria capacidade para competir em âmbito global, citada por Bartlett e Ghoshal (2000), foi realizada uma pesquisa no Brasil sobre a competitividade das exportações de tecnologia e o medo de concorrer. Segundo as conclusões desse estudo, muitas empresas brasileiras concebem bons *softwares*, mas encontram resistência no momento de exportar. Muitas razões de ordem

administrativa ou econômica dificultam as exportações mas, no caso da alta tecnologia, uma razão encontrada foi a baixa auto-estima, a sensação de inferioridade quanto ao trabalho intelectual, como se produtos desse nível não pudessem ser brasileiros (CALLIGARIS *apud* OLIVETTO, 2008).

Rocha (2003), porém, discorda da idéia de que o problema da pouca internacionalização de empresas brasileiras seja o complexo de inferioridade ou a falta de ousadia do empresariado brasileiro. Ao analisar as razões pelas quais as empresas brasileiras não se internacionalizam, a autora conclui que isso ocorre em razão de quatro fatores: (a) geográfico, caracterizado por fronteiras demarcadas por intransponíveis obstáculos naturais; (b) ambiental, em que predominam as questões relativas aos macroambientes político e econômico; (c) motivacional, em razão da existência de um grande mercado doméstico que inibe a motivação para internacionalizar-se; e (d) cultural.

Quanto ao fator cultural, ela ressalta que a orientação dos brasileiros, de forma geral, tende a ser predominantemente local. Além disso, afirma que, segundo as teorias da distância cultural, os brasileiros tendem a possuir uma auto-imagem em que se vêem mais distantes do que próximos da maioria dos povos, à exceção dos latino-americanos e portugueses. Essas ponderações evidenciam o modo como as questões culturais são importantes e, no caso brasileiro, parecem entaves no processo de internacionalização de empresas. Além disso, fica claro nesse estudo que a falta de políticas consistentes para a inserção do país no mundo globalizado dificulta a internacionalização de nossas empresas:

Cintra e Mourão (2007) reforçam o aspecto motivacional apontado por Rocha (2003), já que, para eles, foi o tamanho do mercado nacional brasileiro que levou as empresas brasileiras a enfrentar uma forte tendência inercial e a não se preocupar com uma atuação internacional planejada e sustentada.

Com o objetivo de estudar as causas e conseqüências da internacionalização das empresas brasileiras, a partir da década de 1990, Cassano *et al.* (2007, p. 7) estudaram cinco empresas brasileiras internacionalizadas e elencaram os fatores que levaram essas empresas à internacionalização: (i) a abertura do mercado interno, que foi promovida a partir do governo Collor, provocando o acirramento da concorrência; (ii) a estabilidade monetária, a partir da implantação do Plano Real, que permitiu melhor direcionamento dos investimentos para a atividade produtiva; (iii) a internacionalização do mercado interno brasileiro e a conseqüente redução da participação de mercado das empresas nacionais; (iv) a melhoria da

competitividade em decorrência da modernização do parque industrial nacional; (v) a expansão da capacidade produtiva e a inovação tecnológica e o aumento da qualidade do produto nacional.

Considerando-se as motivações para investimento externo direto (IED), do ponto de vista microeconômico, Coutinho *et al.* (2008) identificaram três grupos de empresas brasileiras: (1) as que buscam a liderança global em seus mercados, como a Vale e a JBS-Friboi; (2) as que buscam redução de custos, como a Coteminas e a Vulcabrás; e (3) as que buscam mercados para ampliar os espaços de acumulação de capital.

Para o terceiro grupo, as motivações são: (a) a superação de barreiras tarifárias e não-tarifárias ao comércio exterior; (b) a proximidade com o cliente para intensificar o relacionamento; (c) o estabelecimento de canais de distribuição para exportações por meio da presença de ativos logísticos e comerciais no exterior; e (d) a globalização da marca, estratégia conduzida por empresas cujos ativos intangíveis são fonte de vantagem competitiva e que visam a consolidar tais ativos também no exterior, com investimentos em ações de *marketing*.

Em um estudo cujo objetivo era fazer uma revisão dos diversos trabalhos brasileiros sobre o tema, Rocha *et al.* (2007) identificaram motivos para a internacionalização, por meio de IED de empresas brasileiras muito próximos aos aqui citados: desejo de crescimento; apoio às suas próprias atividades de exportação; acesso a recursos e ativos estratégicos; acesso a mercados protegidos; possibilidade de seguir os passos dos clientes internacionalizados; vontade dos dirigentes; oportunidades inesperadas (empresas procuradas por terceiros, sem intenção estratégica de se internacionalizarem); e valorização da marca, inclusive no mercado doméstico (Florense, Fujitec, Lenny e Marisol).

No que tange aos modos de entrada, embora haja exceções (VEIGA; ROCHA, 2003), muitos autores (BARRETTO; ROCHA, 2003; MELLO; ROCHA, 2003; CYRINO *et al.*, 2005; JANK; TACHINARDI, 2007; KOVACS; OLIVEIRA, 2008; SOARES *et al.*, 2008; CYRINO; TANURE, 2009) verificaram que as empresas brasileiras costumam adotar o modelo de internacionalização de Uppsala (JOHANSON;VAHLNE, 1977): elas começam com a exportação para países com menor distância cultural, mais próximos psiquicamente. Esse processo ocorre, muitas vezes, de maneira passiva, ou seja, elas recebem pedidos inesperados de clientes de outros países.

Empresas brasileiras com maior experiência em negócios internacionais estão mais preparadas para entrar em mercados internacionais por meio de unidades de produção própria, escritórios de comercialização e alianças estratégicas com parceiros internacionais (CYRINO; OLIVEIRA JR., 2002). Quando isso ocorre, há uma preferência por subsidiárias de controle integral e é feita uma opção pela internalização, possivelmente em decorrência das características culturais do brasileiro, que não divide poder e controle com facilidade (ROCHA *et al.*, 2007). No caso de subsidiárias comerciais e de distribuição, as empresas brasileiras costumam preferir investimento *greenfield*; já em se tratando de unidades de produção, as aquisições são mais comuns.

As empresas multinacionais brasileiras ainda têm um longo caminho a percorrer. E entre os principais desafios estão justamente adotar uma visão global, ampliando os mapas mentais dos gestores para além das atuais fronteiras geográficas (CYRINO; TANURE, 2009; ROCHA *et al.*, 2009). O Brasil já tem alguns casos de sucesso (GIÃO *et al.*, 2008; CASANOVA; HOEBER, 2009; CARVALHO; BARCELLOS, 2009; HÉAU *et al.*, 2009; ARRUDA *et al.*, 2009, entre outros) para contar sobre a internacionalização de suas empresas, com conseqüências muito positivas (CASSANO *et al.*, 2007, pp. 7-8): o aumento do lucro operacional em detrimento dos resultados financeiros; a absorção de tecnologia e processos para atendimento do mercado internacional; o redirecionamento da estratégia competitiva de orientação para custos (com baixa qualidade) para orientação para diferenciação; a maior capacitação e produtividade da mão-de-obra nacional; e a melhoria dos processos gerenciais e a redução de custos administrativos.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa de campo compreendeu o levantamento de dados primários, que teve como objetivos: analisar o processo de internacionalização das empresas, incluindo as motivações para a internacionalização, os modos de entrada selecionados e as dificuldades encontradas nesse processo. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. Para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista em profundidade, a qual tinha por base um roteiro. O método de comunicação utilizado foi o semi-estruturado e não disfarçado, uma abordagem que se caracteriza por estarem os propósitos do estudo claros aos seus respondentes, sem uma estruturação predefinida das perguntas e das respostas.

As empresas que participaram do estudo têm sede no Brasil, adotaram o sistema de franquias no país e se internacionalizaram. Fazem parte da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), que apoiou a pesquisa. Segundo dados fornecidos pela ABF, em 2009, 59 empresas franqueadoras brasileiras haviam se internacionalizado. Para a seleção das empresas, foi considerado o segmento de atuação e foram procuradas empresas de diversos setores, a fim de se obter um material mais rico para cumprir o objetivo do estudo. A seleção final das 10 empresas ocorreu por conveniência, ou seja, das contatadas foram entrevistados os gestores que concordaram em participar do estudo: *Bob's* e *Spoletto*, do segmento de alimentação; *Carmen Steffens* e *Via Uno*, do segmento de acessórios pessoais e calçados; *Cantão*, do segmento de vestuário; *Fisk* e *CCAA*, do segmento de escolas de idiomas; *Mundo Verde*, do segmento de beleza, saúde e produtos naturais; *O Boticário*, do segmento de cosméticos e perfumaria; e *Totvs*, do segmento de comunicação, informática e eletrônicos.

Nove das dez entrevistas foram realizadas pessoalmente, e uma, por telefone, com o próprio dono da empresa ou o executivo da área *marketing* e/ou o responsável pela internacionalização da empresa. Como procedimento analítico, adotou-se a análise de conteúdo. A análise dos dados da pesquisa empírica foi iniciada com a pré-análise, conforme sugerido por Bardin (2007), mais especificamente com a preparação do material escolhido, ou seja, com a transcrição das entrevistas. Os textos foram sintetizados, eliminando-se repetições e trechos que não seriam relevantes para os objetivos da pesquisa. Foram excluídos os trechos iniciais e finais das entrevistas (apresentações e saudações), elementos empregados para manter a conversação, elementos ambíguos ou redundantes, comentários sobre outras empresas ou setores que não eram os do entrevistado em questão e trechos que desviavam dos temas da pesquisa.

Os trechos que resultaram dessa preparação foram categorizados segundo temas que constituem as categorias, as quais têm por base a fundamentação teórica da pesquisa. O principal critério de categorização foi semântico (categorias temáticas). A etapa seguinte da análise consistiu na definição das proposições que representam cada uma das categorias. O quadro a seguir (Quadro 1) contém as proposições de cada categoria.

Quadro 1 - Processo de internacionalização de empresas

CATEGORIAS	PROPOSIÇÕES	REFERÊNCIAS
Motivações para a internacionalização (MI)	<p>MI1 – Ambiente macro-econômico favorável.</p> <p>MI2 – Razões relacionadas ao ambiente interno: acirramento da concorrência, internacionalização do mercado interno,</p>	<p>Cassano <i>et al.</i> (2007)</p> <p>Coutinho <i>et al.</i> (2008)</p> <p>Rocha <i>et al.</i> (2007)</p>

	<p>saturação do mercado interno. MI3 – Desejo de crescimento da organização. MI4 – Acesso a recursos e ativos estratégicos. MI5 – Acesso a mercados protegidos. MI6 – A vontade dos dirigentes. MI7 – Valorização da marca. MI8 – Oportunidades inesperadas: empresas procuradas por terceiros sem intenção estratégica de se internacionalizarem. MI 9 – Incentivos externos.</p>	
<p>Modos de entrada – modo de controle e localização (ME)</p>	<p>ME1 – Modo de entrada de baixa complexidade: exportação direta ou indireta. (modo de controle). ME2 – Modo de entrada de alta complexidade com posse parcial sobre o empreendimento: licenciamento, <i>franchising</i> e contrato de produção. (modo de controle). ME3 – Modo de entrada de alta complexidade com posse total sobre o empreendimento: <i>joint-ventures</i>, subsidiárias e aquisições (modo de controle). ME4 – Países com maior oportunidade comercial (localização). ME5 – Países com maior proximidade psíquica (localização).</p>	<p>Buckley e Casson (1998) Cyrino e Oliveira Jr. (2002) Garrido (2007) Hemais e Hilal (2004) Rocha <i>et al.</i> (2007)</p>
<p>Dificuldades encontradas no processo de internacionalização (DF)</p>	<p>DF1 – Falta de apoio ou incentivo externo. DF2 – Falta de conhecimento dos mercados externos. DF3 – Seleção do distribuidor / parceiro local. DF4 – Diferenças culturais. DF5 – Registro da marca. DF6 – Introdução (desconhecimento) da marca. DF7 – Dificuldades operacionais.</p>	<p>Rocha (2003)</p>

Fonte: elaborado pelos autores.

Concluídas essas etapas, iniciou-se o inventário dos elementos e, em seguida, a sua classificação de acordo com as proposições que representam cada uma das categorias. Dessa maneira, foi possível repartir e organizar os trechos das entrevistas, obedecendo-se aos critérios sugeridos por Bardin (2007).

Uma vez finalizada a exploração do material, a etapa seguinte da análise foi a contagem dos trechos e a elaboração de tabelas que permitem condensar e destacar as informações. Em seguida, foi verificada a frequência de aparição das proposições, identificadas por códigos, em cada uma das entrevistas, analisando-se cada caso, para, então, ser realizada a análise temática, ou seja, verificar a frequência dos temas extraídos do conjunto das entrevistas. Em relação às operações estatísticas, foram realizadas contagens simples, uma vez que, pelo número de entrevistas e pela extensão de cada uma, os totais encontrados não chegaram a cem e, por isso, não permitiriam o cálculo de percentuais.

4 RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

As três tabelas apresentas nesta parte (Tabelas 1 a 3) contêm a contagem das categorias. A primeira categoria, apresentada a seguir, relaciona-se às motivações para a internacionalização; a segunda, aos modos de entrada; a terceira, às dificuldades encontradas no processo.

Tabela 1 – Motivações para a internacionalização

EMPRESA	M1	MI2	MI3	MI4	MI5	MI6	MI7	MI8	MI9
Bob's	0	0	5	0	0	0	1	1	1
Cantão	0	0	0	0	0	0	0	3	1
Carmen Steffens	1	0	2	0	0	1	2	3	2
CCAA	0	0	0	3	0	1	2	3	0
Fisk	0	0	0	0	0	1	1	2	0
Mundo Verde	0	0	0	0	0	0	0	4	1
O Boticário	0	0	0	0	0	0	2	3	2
Spoletto	0	0	1	0	0	3	0	1	1
Totvs	0	2	5	0	0	0	1	4	2
Via Uno	0	0	1	0	0	0	0	2	0
Total	1	2	14	3	0	6	9	26	10

Fonte: elaborado pelos autores.

Dentre as nove motivações para a internacionalização, a mais citada refere-se às oportunidades inesperadas (MI8). Todas as empresas pesquisadas, em menor ou maior grau, se internacionalizaram porque foram procuradas por terceiros (26 citações) interessados em investir em negócios no exterior, contando com o suporte de empresas e marcas estabelecidas no mercado nacional.

As empresas que tinham alguma intenção estratégica de internacionalização mencionaram como motivação o desejo de crescimento da organização (MI3 – 14 citações). *Bob's* e *Totvs* foram as empresas que mais citaram esse motivo, mas ambas apenas na segunda fase de sua internacionalização. *Carmen Steffens* e *Via Uno* foram motivadas pelo sucesso das primeiras operações no exterior para, então, estruturar a empresa para a internacionalização, com postura proativa.

Os incentivos externos (MI9) também têm um papel importante (10 citações). As empresas mencionaram os incentivos da Agência Brasileira de promoção de Exportações e Investimentos (*ApexBrasil*), da ABF e, pontualmente, do Instituto Endeavor (*Spoletto*), da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (*Cantão*) e da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (*O Boticário*). Analisando-se as menções, verificou-se que as ações dessas entidades não são decisivas, ou seja, sem as outras motivações, parece que elas não teriam muitos efeitos, o que não quer dizer que não tenham

sido um importante suporte para a internacionalização das empresas analisadas. Foram mencionadas participações em eventos no exterior para promover as empresas brasileiras e ajudar com informações sobre os mercados externos e planejamento de negócios.

A valorização da marca (MI7) também apresentou uma freqüência de citações importante (9). Entretanto, a valorização da marca nem sempre foi pensada *a priori*, tornando-se uma consequência relevante do processo de internacionalização, especialmente no mercado interno, pois os brasileiros demonstram orgulho por perceber marcas brasileiras bem-sucedidas no exterior, especialmente em países mais desenvolvidos, o que funciona como comprovação de qualidade.

O modo de entrada foi pesquisado pela crença de que, apesar de as empresas pesquisadas adotarem o sistema de franquias no Brasil, não necessariamente elas se teriam internacionalizado dessa forma. Realmente, foram encontradas variações, mas a proposição que inclui o *franchising* foi a mais mencionada (ME2 com 18 citações), conforme pode ser visualizado na Tabela 2. Todas as empresas, com exceção do *Cantão*, possuem franquias no exterior. Claramente, isso está relacionado com o fato de as empresas terem sido procuradas por terceiros, que, em quase todos os casos, eram potenciais franqueados.

Tabela 2 – Modos de entrada

EMPRESA	ME1	ME2	ME3	ME4	ME5
Bob's	0	3	1	4	3
Cantão	2	0	0	1	0
Carmen Steffens	2	1	1	3	0
CCAA	1	1	1	1	0
Fisk	0	1	0	2	0
Mundo Verde	0	1	0	0	4
O Boticário	0	1	1	1	1
Spoleto	0	3	1	3	0
Totvs	0	5	4	2	3
Via Uno	4	2	3	1	0
Total	9	18	12	18	11

Fonte: elaborado pelos autores.

Algumas das empresas pesquisadas já estão num estágio mais avançado, com modo de entrada de maior complexidade (ME3 – 12 citações). *Bob's* e *Spoleto* fizeram acordos comerciais com outras franqueadoras, que levaram suas marcas para o exterior em troca da gestão de marcas no Brasil – *Doggis* e *Domino's Pizza*, respectivamente. *O Boticário* também tem parceiros de negócios no exterior, que distribuem os produtos para lojas multimarca e/ou via franquias. *Carmen Steffens* e *Via Uno* possuem escritórios comerciais, e a *Totvs* tem filiais

em países estratégicos (via *greenfield* ou aquisição), que gerenciam as franquias de suas regiões. O CCAA tem a subsidiária norte-americana.

A exportação (ME1 com 9 citações) é praticada por *Cantão*, sendo esse o seu único modo de entrada, e também por *Carmen Steffens*, *Via Uno* e CCAA. As três primeiras vendem para lojas multimarcas, mais especificamente para butiques (*Cantão*) e lojas de departamentos (*Carmen Steffens*), e o CCAA exporta material didático para cursos de idiomas.

Notou-se um processo gradual em algumas empresas: o comprometimento com a internacionalização foi aumentando conforme os resultados foram aparecendo. *Carmen Steffens* e *Via Uno* começaram exportando, investiram no sistema de franquias e, depois, em escritórios comerciais. *Bob's* começou com franquias para, na seqüência, selar o acordo comercial com uma empresa chilena. CCAA e *Totvs* constituem exceções, já tendo começado, de forma mais comprometida, com subsidiárias nos Estados Unidos e na Argentina, respectivamente.

No que se refere aos países escolhidos, embora a proximidade psíquica, sem dúvida, estivesse presente (ME5 com 11 citações), a oportunidade comercial (ME4) teve mais citações (18), o que, a princípio, contraria o que foi encontrado na fundamentação teórica em estudos sobre casos brasileiros (BARRETTO; ROCHA, 2003; MELLO; ROCHA, 2003; CYRINO et al., 2005; JANK; TACHINARDI, 2007; KOVACS; OLIVEIRA, 2008; SOARES et al., 2008; CYRINO; TANURE, 2009).

A proximidade psíquica (ME5) foi fator decisivo para o *Mundo Verde*, para a *Totvs* e para *O Boticário*. Os entrevistados mencionaram pontos que facilitavam a gestão das empresas no exterior: idioma; proximidade cultural; prévio conhecimento da marca; valorização de produtos brasileiros e familiaridade com celebridades e novelas, o que colaborou com a padronização das peças de comunicação. A seleção de países com maior oportunidade comercial foi opção de todas as empresas pesquisadas, com exceção do Mundo Verde. Para o *Bob's* e *O Boticário*, isso aconteceu na segunda fase da internacionalização da empresa.

A terceira categoria diz respeito às dificuldades enfrentadas no processo de internacionalização das empresas (DF). Algumas dificuldades foram mencionadas espontaneamente pelos entrevistados, seja porque consideram o processo todo muito difícil (*O Boticário*), seja porque erraram e aprenderam com esses erros (*Spoletto* e *Totvs*). Em geral, quanto mais envolvidos no processo de internacionalização, mais os entrevistados

mencionaram dificuldades. Por envolvimento, entende-se o envolvimento da empresa no processo de internacionalização e o envolvimento do entrevistado nesse processo. Notou-se, também, que as dificuldades vão surgindo com o tempo, de modo que empresas que ainda estão começando seu processo de internacionalização encontraram naturalmente menos dificuldades (*Bob's* e *Mundo Verde*).

Além das dificuldades que surgiram espontaneamente, na fala dos entrevistados, procurou-se levantar outras, perguntando-se sobre elas diretamente e também questionando-se sobre o que o entrevistado (ou sua empresa) faria diferente se pudesse voltar no tempo e recomençar sua internacionalização. Essa foi a única situação em que proposições foram acrescentadas. A categoria começou com as proposições DF1, DF2 e DF3 e foram acrescentadas da DF4 a DF7 (Quadro 1), conforme elas foram percebidas na análise das entrevistas. A Tabela 3 explicita as contagens de cada proposição.

Tabela 3 – Dificuldades no processo de internacionalização

EMPRESA	DF1	DF2	DF3	DF4	DF5	DF6	DF7
Bob's	0	0	1	1	2	0	0
Cantão	0	2	1	1	0	1	0
Carmen Steffens	0	0	0	0	1	0	0
CCAA	0	0	0	1	0	1	0
Fisk	0	0	2	0	0	0	0
Mundo Verde	0	0	0	1	1	1	0
O Boticário	0	0	0	0	2	0	4
Spoletto	0	2	8	1	1	2	6
Totvs	0	0	1	7	1	1	2
Via Uno	0	0	1	0	0	0	0
Total	0	4	14	12	8	6	12

Fonte: elaborado pelo autor.

A principal dificuldade para os entrevistados é a seleção do distribuidor/franqueado local (DF3 com 14 citações), que alguns chamaram de parceiro de negócios. Seis das dez empresas tiveram, neste sentido, dificuldades que resultaram em problemas (*Spoletto*) ou mencionaram, pelo menos, que se tratava de um processo difícil (*Bob's*, *Cantão*, *Fisk*, *Totvs* e *Via Uno*), seja porque é crítico para o sucesso do negócio, seja porque a relação é “delicada”, seja porque a gestão à distância causa transtornos.

As diferenças culturais (DF4) foram consideradas fonte de dificuldade para seis das empresas (12 citações), especialmente para a *Totvs*. Para as empresas de alimentos (*Bob's* e *Spoletto*), é natural que essa dificuldade seja apontada, uma vez que hábitos alimentares variam nas diferentes culturas, gerando a necessidade de adaptação de produtos. A

entrevistada do *Cantão*, cujas roupas comercializadas são coloridas e despojadas, mencionou que há linhas de produto que não vendem em certos países. Foram citadas também as dificuldades de lidar com outros idiomas (*Mundo Verde* e *Totvs*) e com restrições no mundo árabe (*CCAA*).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chamou a atenção o gradualismo da inserção dessas empresas analisadas no mundo globalizado, como prega a Teoria de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e como foi constatado por outros pesquisadores brasileiros, embora inicialmente parecesse diferente. Constatou-se a escolha por países próximos psiquicamente (*Mundo Verde*). Ainda que os entrevistados, em nove das dez empresas, tenham afirmado que sua motivação foi a oportunidade comercial, essa oportunidade foi justamente encontrada em países de língua portuguesa ou espanhola e/ou em países da América Latina (*Bob's*, *Fisk*, *O Boticário*, *Spoletto* e *Totvs*). Além disso, o processo de internacionalização é gradual e as empresas são cautelosas, que chegam a ser conservadoras.

No início do artigo, afirmou-se que o processo de internacionalização de uma organização deve ser pensado e planejado previamente para que sejam minimizados os possíveis problemas. Na prática, as empresas analisadas não pensaram nem planejaram sua inserção no exterior, dado que a principal motivação para a internacionalização foi o surgimento de oportunidades inesperadas, como tinha sido verificado também por Pessôa e Rocha (2003) e por Freire e Rocha (2003).

O Brasil é um dos países mais avançados do mundo em franquias e esse sistema é reconhecido como importante impulsionador do processo de globalização, de forma que faz bastante sentido empresas brasileiras, franqueadoras bem-sucedidas, serem procuradas por terceiros interessados em levar seus modelos de negócios para o exterior, como aconteceu e ainda acontece com quase todas as empresas pesquisadas: *Bob's*, *Spoletto*, *Mundo Verde*, *CCAA*, *Fisk*, *Carmen Steffens*, *Via Uno* e *O Boticário*.

As empresas que já se encontram na segunda fase (*Bob's* e *Spoletto*) ou terceira (*O Boticário*) de sua internacionalização, segundo avaliação dos entrevistados, estão buscando inserções planejadas no mercado externo, assim como foi constatado na pesquisa de Cyrino e Oliveira Jr. (2002). Isso implica principalmente as decisões apontadas por Buckley e Casson

(1998): a localização e o modo de controle. O modo de controle vai se tornando também mais complexo, conforme a empresa vai aprendendo e acertando o seu processo de internacionalização.

Como foi concluído na pesquisa de Bartlett e Ghoshal (2000) com as empresas “retardatárias”, as empresas brasileiras analisadas no presente estudo, que já estão mais avançadas nos seus processos de internacionalização, aprenderam a *como aprender* com o fluxo de novas demandas, oportunidades e desafios.

Apesar de entrantes tardias, as empresas analisadas não pareceram atrasadas em termos de capacitação gerencial e demonstram possuírem competências tecnológicas, contrariando o que foi apontado por Fleury e Fleury (2007, p. 4). Outra característica não encontrada foi a baixa auto-estima dos empresários (BARTLETT; GHOSHAL, 2000; CALLIGARIS *apud* OLIVETTO, 2008); muito ao contrário: o entrevistado do Spoleto, ao explicar o que o motivou a internacionalizar sua empresa, declarou que é a crença de que *ninguém é melhor do que ninguém*.

Em alguns casos, constatou-se que as empresas demoraram a se internacionalizar por possuírem ainda um vasto mercado interno para conquistar. Apesar de contarem com operações no exterior, nem sempre o foco de expansão das empresas está em outros países. (como havia sido encontrado por ROCHA, 2003; CINTRA; MOURÃO, 2007; KOVACS; OLIVEIRA, 2008). O estado de São Paulo, por exemplo, representa um melhor custo/benefício para as empresas cariocas do que o mercado externo.

Adotar uma visão global é muito importante, ampliando os mapas mentais dos gestores para além das fronteiras brasileiras (CYRINO; TANURE, 2009; ROCHA *et al.*, 2009), ainda que se prefira uma abordagem gradual de internacionalização. Pensamento de longo prazo é fundamental, como deixou claro o entrevistado do Spoleto: “a gente realmente está construindo uma empresa para durar muito tempo”.

A pesquisa de campo conduziu a informações relevantes e ajudou a cumprir o objetivo geral do estudo, que foi analisar o processo de internacionalização de empresas brasileiras. É importante, contudo, reconhecer que a abordagem exploratória, o procedimento qualitativo e os métodos aqui adotados possuem uma série de limitações.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S. N. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 23, n.1, pp. 1-27, 1st quarter, 1992.

AMOS, J. H. JR. Franchising, more than any act of government, will strengthen the global economy. **Franchising World**. [S.l.], v. 33, n. 4, p. 8, 2001.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Models of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 17, n. 3, pp. 1-26, fall, 1986.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2007.

BARRETTO, A.; ROCHA, A. da. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. *In*: ROCHA, A. da. (Org.) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going global – lessons from late movers. **Harvard Business Review**. Boston, pp. 132-42, march-april, 2000.

BRADLEY, F.; GANNON, M. Does the firm's technology and marketing profile affect foreign market entry? **Journal of International Marketing**. [S.l.], v. 8, n.4, pp. 12-36, jul., 2000.

BROUHERS, K. D.; BROUHERS, L. E. Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences. **Strategic Management Journal**. [S.l.], v. 21, n.1, pp. 89-97, jan., 2000.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 29, n. 3, 3rd quarter, 1998.

CARVALHO, L. C. F.; BARCELLOS, E. P. Petrobras: internationalization and the challenges of intercultural management. *In*: RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Org.). **The rise of Brazilian multinationals**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

CASANOVA, L.; HOEBER, H. Vale: a leading emerging multinational. *In*: RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Org.). **The rise of Brazilian multinationals**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

CASSANO, F. A *et al.* Internacionalização de empresas brasileiras a partir de 1990. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – X SEMEAD, 2007, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: X SEMEAD, 2007.

CHAN, K. W.; HWANG, P. Global strategy and multinationals' entry mode choice. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v.23, n. 1, pp. 29-53, 1st quarter, 1992.

COUTINHO, L. *et al.* O investimento direto no exterior como alavanca dinamizadora da economia brasileira *In*: BARROS, O.; GIAMBIAGI, F. (Org.). **Brasil globalizado: o Brasil em um mundo surpreendente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CINTRA, R., MOURÃO, B. Perspectivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista Autor**. Homepage. Disponível em <www.revistaautor.com.br>. Acesso em 14/03/2007.

CYRINO, A. B.; OLIVEIRA Jr, M. M. Pesquisa Global Players: Investigação sobre Processos de Internacionalização de Empresas no Brasil. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

CYRINO, A. B. *et al.* Trajetórias de empresas brasileiras em mercados internacionais: contribuições empíricas ao debate sobre a importância das distâncias. **Caderno de Idéias**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2005.

CYRINO, A. B.; TANURE, B. Trajectories of Brazilian multinationals: coping with obstacles, challenges and opportunities in the internationalization process. *In*: RAMSEY, J.;

ALMEIDA, A. (Org.). **The rise of Brazilian multinationals**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 19, n.1, pp. 1-31, spring, 1988.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. *In*: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREIRE, C. M.; ROCHA, A. da. O paradoxo da distância cultural. *In: ROCHA, A. da. (Org.) As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras.* Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

FRIEDHEIM, A. **O que significa sistema de franchising e os palavrões usados por quem é desse ramo.** Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso em: 31/05/2005.

GARRIDO, I. L. A relação entre orientação para mercado externo, performance internacional e estratégias de internacionalização. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais ...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

GIÃO, P. R. *et al.* O Processo estratégico de internacionalização da Gerdau. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – XI SEMEAD, 2008, São Paulo. Anais ...* São Paulo: XI SEMEAD, 2008.

HÉAU, D. *et al.* Braskem: sustainable growth strategy in a globalized world *In: RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Org.). The rise of Brazilian multinationals.* Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. *In: HEMAIS, C. A. (Org.). O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma.* Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HOFFMAN, R. C.; PREBLE, J. F. Global franchising: current status and future challenges. *The Journal of Services Marketing*, [S.l.], v. 18, n. 2, pp. 101-113, 2004.

JANK, Marcos S.; TACHINARDI, M. H.. Política comercial, negociações internacionais e internacionalização de empresas *In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. (Org.). Internacionalização e os países emergentes.* São Paulo: Atlas, 2007.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. Basingstoke, v. 8, n. 1, pp. 25-34, spring/summer, 1977.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*. Basingstoke, v. 19, n. 3, pp. 411-432, fall, 1988.

KOVACS, E. P.; OLIVEIRA, B. R. B. Imbricamento entre os conceitos de estratégia e teorias de internacionalização: proposição de um framework sobre o processo de formação de

estratégias internacionais. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MELLO, R. C. de; ROCHA A. da. Internacionalização de um banco brasileiro no MERCOSUL: Itaú Buen Ayre *In*: ROCHA, A. da. (Org.) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

OLIVETTO, W. **O primeiro a gente nunca esquece**. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2008.

PESSÔA, C. de O.; ROCHA, A. da. Levando o Brasil para fora: comidas brasileiras da China e das Arábias *In*: ROCHA, A. da. (Org.) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROCHA, A. da. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? *In*: ROCHA, A. da. (Org.) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROCHA, A. da *et al.* Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. *In*: FLEURY, A; FLEURY, M. T. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, A. da. Internationalization patterns of Brazilian service firms. *In*: RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Org.). **The rise of Brazilian multinationals**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

SILVESTRINI, G. O papel do Brasil no mundo. **Revista Exame CEO**. São Paulo, pp. 74-80, abr. 2008.

SOARES, E. *et al.* Internacionalização de empresas brasileiras: as estratégias para a conquista de novos mercados. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – XI SEMEAD, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: XI SEMEAD, 2008.

VEIGA, L. F. A.; ROCHA, A. da. Expansão internacional de grandes empresas: estabelecendo relacionamentos no mercado internacional. *In*: ROCHA, A. da. (Org.) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

Submissão: 09/12/2011

Aceitação: 30/01/2012

THE PROCESS OF INTERNATIONALIZATION OF BRAZILIAN FIRMS: STUDY WITH FRANCHISORS

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the process of internationalization of Brazilian firms, including the motivations for the internationalization, the modes of entry and the difficulties faced during this process. This research is relevant due to the importance of international management for Brazilian firms at the current global scenario. Firstly, it was developed a theoretical basis and, afterwards, an empirical qualitative and exploratory research was carried out. The data were collected from in depth interviews with the representatives of ten Brazilian franchisors that became international, which are associated to the Brazilian Association of Franchising (ABF), who gave support to the research. The analytical procedure adopted was the content analysis. Franchising was chosen because Brazil is one of the most developed countries in this field and franchising is recognized as an important booster of the globalization process. The interviews were conducted with either the owner of the firm or the marketing or international executive officers. The results of the empirical research show that, although Brazilian firms are late movers, the firms analyzed do not seem handicapped in terms of managerial capacity or technological competences. It is clear, nevertheless, that they are late movers because they have a huge internal market to explore. Adopting a global vision is very important, even if they prefer a gradual approach towards internationalization.

Keywords: Internationalization. Entry Mode. Franchise