

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA

SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

JACQUELINE APARECIDA DE BARROS

**FRANQUIAS INTERNACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO
NO MERCADO DE *FAST FOOD* BRASILEIRO**

Indaiatuba
Dezembro/ 2013

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA

SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

JACQUELINE APARECIDA DE BARROS

**FRANQUIAS INTERNACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO
NO MERCADO DE *FAST FOOD* BRASILEIRO**

Trabalho de Graduação apresentado por Jacqueline Aparecida de Barros como pré-requisito para a conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Comércio Exterior, da Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba, elaborado sob a orientação do Prof. Ricardo Nóbrega.

Indaiatuba
Dezembro/ 2013

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

JACQUELINE APARECIDA DE BARROS

Banca Avaliadora:

Prof. Ricardo Sérgio Neiva Nóbrega	Orientador(a)
Prof. João Cantarelli Júnior	Avaliador interno
Carlos Gonzalez	Avaliador(a) externo

Data da defesa: 06/ 12/2013

Dedico este trabalho ao meu pai, José Nunes de Barros, que deixou-me ensinamentos e saudades que seguirão por toda a vida.

AGRADECIMENTOS

A minha filha Nicole, ao meu pai Jose (*in memoriam*), minha mãe Maria e meu irmão Josias, por tudo que representam.

Aos profundos amigos: Aline, Andressa, Camila, Raquel, Rosiane, Carlei, Carlos e Luciano, presenças constantes nesta fase da minha vida acadêmica.

Ao professor Ricardo Nóbrega, pela paciência e colaboração.

A Miller Fast Food Alimentos Ltda e seus colaboradores, por ter sido fonte inspiradora para o meu projeto de pesquisa.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização desse trabalho.

A Deus, porque sem ele eu não estaria aqui.

“Arriscaria adiantar que o Brasil será um dos cinco maiores mercados mundiais de franquias ao final deste século. Progride agressivamente, desenvolvendo muitos sistemas próprios de franquia em nível nacional, ao mesmo tempo em que abre sua economia para franqueadores estrangeiros. De forma similar à de seus primos norte-americanos, os franqueadores brasileiros tornar-se-ão internacionais no futuro próximo”.

William B. Cherkasky
*Ex- Presidente da Internacional
Franchising Association (IFA)
Washington D. C. 1994*

Lista de Ilustrações

Tabela 01. Balanço do setor de <i>franchising</i> alimentício.....	11
Gráfico 01. Balança Comercial - 1988-1998.....	16
Gráfico 02. Crescimento dos Franqueadores de Alimentação/ <i>Fast Food</i>	33
Quadro 01. Evolução do Sistema – Breve Resumo.....	20
Quadro 02. Ranking de Franquias de Alimentação/ <i>Fast Food</i> no Brasil (em número de unidades)*	34
Quadro 03. Fatores de repulsão e atração para internacionalização de franquias.....	41
Quadro 04. Fatores e critérios de escolha que motivaram a entrada de quatro redes estrangeiras no Brasil.....	42
Quadro 05. Erros mais comuns cometidos por franquias estrangeiras no Brasil.....	49

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
Capítulo I.....	14
1. Estratégia de expansão: Abertura econômica e o Franchising.....	14
1.1 O ambiente brasileiro de negócios.....	14
1.2 As formas de ingresso no mercado externo: Os Canais do Comércio Internacional	17
<i>Exportação.....</i>	17
<i>Joint Venture.....</i>	18
<i>Investimento Direto.....</i>	18
<i>Franchising.....</i>	19
1.3 <i>Franchising: Alguns Conceitos.....</i>	19
<i>Histórico.....</i>	19
<i>A linguagem do Franchising.....</i>	20
<i>Algumas vantagens e desvantagens do franchising</i>	22
<i>O Franchising no Brasil.....</i>	24
Capítulo II	28
2. O Franchising no setor alimentício.....	28
2.1 O Setor alimentício.....	28
<i>A cultura e a diversificação dos hábitos alimentares.....</i>	28
<i>O Sistema fast food.....</i>	30
<i>O Sistema fast food no Brasil.....</i>	32

Capítulo III.....	40
3. Motivos e desafios da internacionalização de franquias: Estudo de Caso em uma rede internacional de <i>fast food</i> no Brasil.....	40
3.1 Os fatores que envolvem a internacionalização de franquias.....	40
3.2 Apresentação do Estudo de Caso Pizza Hut.....	45
<i>O início da rede.....</i>	46
<i>A entrada no Brasil e os desafios da internacionalização.....</i>	47
<i>As adaptações para se manter no mercado.....</i>	51
<i>A consolidação da marca no Brasil.....</i>	55
CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
BIBLIOGRAFIA.....	60
ANEXOS	66

Resumo

Nos últimos anos observamos muitas empresas nacionais expandindo suas atividades para outros mercados, revelando uma nova tendência. Dentre as diversas formas de globalização, este trabalho procurou apresentar a franquia como uma estratégia para expansão de negócios e suas principais características, com o objetivo de buscar e analisar os fatores que impulsionam redes estrangeiras de alimentação a se estabelecerem em nosso país, bem como os métodos escolhidos para expansão internacional e os desafios encontrados. O estudo apontou também grandes mudanças na cultura alimentar doméstica, em que novos hábitos foram criados atrelados aos costumes internacionais, a presença da mulher no mercado de trabalho e a escassez do tempo e do lazer em suas vidas. A metodologia contou com uma revisão literária e estudo de caso exploratório e descritivo de uma rede de *fast food* no Brasil, revelando que os atrativos existentes em nosso país superam as dificuldades de internacionalização e a adaptação cultural, contribuindo e beneficiando também as redes nacionais. Aliada a eficientes estratégias de gestão, os resultados indicam que para entrar em território brasileiro existem fatores importantes a serem considerados e estrategicamente adaptados, tanto nos costumes como nas condições locais. Desse modo, é possível permanecer no mercado, atrair o gosto do consumidor brasileiro e fortalecer a economia.

Palavras chave: Franquia, fatores, internacionalização, alimentação, *fast food*.

Introdução

Do ponto de vista histórico, o Brasil assim como todos os países em desenvolvimento, sempre se prejudicou com a crônica escassez de capital. Segundo Maia (2010) o país começou a contrair dívidas externas em 1824, para cobrir carências decorrentes do período colonial.

Em meio a crises e dificuldades financeiras, ele foi caminhando rumo à globalização e a uma melhor perspectiva de negócios. A condição de se desenvolver além de suas fronteiras, faria parte de seu desenvolvimento econômico e o tornaria atraente aos olhos estrangeiros.

O capital externo sempre se fez presente na economia brasileira, tanto para o setor público como privado. As empresas estrangeiras há muito obtiveram importante papel no desenvolvimento do país e atualmente lideram vários setores, como o automobilístico e o de eletroeletrônicos, segundo Gonçalves (2003). Porém, o interesse internacional em nosso país vem alcançando outros setores, “na ânsia” de novos investimentos.

As diversas estratégias de expansão e de internacionalização buscam em suma por diversificar mercados e proteger o país de crises internacionais, segundo Minervini (2001). Dentro deste contexto é que um bem-sucedido sistema de negócios se mostra como importante instrumento de inserção nas economias modernas. Entre as mais importantes formas de se adentrar em um mercado externo está o *franchising*.

Segundo a International Franchise Association (IFA) o termo *franchising* é definido “como o contínuo relacionamento entre franqueador e franqueado, no qual o universo total de conhecimentos do franqueador é fornecido ao franqueado”. Pode-se afirmar que franquia é uma estratégia de expansão de marca, produtos e serviços, em que uma empresa autoriza a outra a operar com seu nome em troca de pagamentos periódicos e por um determinado tempo, tornando esse sistema um modelo empresarial a ser copiado no mundo todo.

No Brasil, sua entrada ocorreu em 1960 com a rede de idiomas Yázigi, e alguns anos depois acontecia a instalação da primeira loja Mc Donald’s, uma das pioneiras internacionais do segmento alimentício. O sistema proporcionou e tornou promissor, atrelado às perspectivas da globalização, a concessão de franquias além de seus mercados domésticos.

De acordo com os dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2011), o mercado de franquias foi aberto à competição internacional em 1992, quando passou a reconhecer e aceitar a entrada de marcas estrangeiras no Brasil. Com a abertura da economia e depois com sua estabilização, o setor atingiu taxas de crescimento impressionantes, alcançando a terceira posição no ranking mundial de franquias.

De acordo com a Associação Brasileira de Franquias (ABF, 2012), em 2011 o país era o quarto com maior número de marcas de franquias no mundo (1.855) e o sexto em instalações, com 86.365 unidades, atrás da Coreia do Sul, Estados Unidos e China. Com relação aos destinos, os dados revelavam uma expansão lenta, com 264 marcas distribuídas entre Portugal, Estados Unidos, Paraguai, Angola e México.

Para Cherto (2006) não é interessante a classificação do Brasil pelo número de marcas ou franquias, mas sim pela importância do sistema para o nosso país :

Há quem diga que estamos em terceiro, quarto ou em quinto lugar (...). Mas isso é detalhe (...) o que importa é que o *franchising* hoje tem peso considerável em nossa economia. E mais ainda na viabilização, expansão e longevidade de empresas de pequeno porte, que são as principais fontes geradoras de empregos nos dias atuais. (Cherto, 2006,pág. 19)

. Assim, em uma conquista gradual, o Brasil passou a fazer parte do planejamento de diversas redes internacionais e o *franchising* destaca-se como uma das ferramentas necessárias ao desenvolvimento econômico brasileiro, ao atrair interesse internacional. Embora ao contemplar hoje mais de 90% de redes genuinamente nacionais, segundo (ABF 2012), o que se pode observar é uma inserção estrangeira cada vez mais forte, representada por grandes redes e marcas, tornando a concorrência acirrada na disputa por consumidores.

Segundo a ABF (2013), mais de trinta marcas estrangeiras estão em busca do mercado brasileiro e em 2012 desembarcaram por aqui diversas delas, principalmente no setor alimentício, tão bem representado pelas franquias. As condições da vida cotidiana e as longas jornadas de trabalho têm estimulado o brasileiro a tornar-se um adepto da alimentação rápida, tornando o setor um dos mais bem posicionados e promissores no *ranking*.

A rede norte-americana Carls Jr (*fast food*) e a belga Le Pain Quotidien (panificadora) foram as mais recentes aquisições estrangeiras do setor. Segundo a ABF (2012), dos três primeiros lugares no ranking franquias de alimentos, dois são ocupados por redes estrangeiras (Subway e MCDonalds) que dominam o setor em número de unidades.

Nesses termos, quais seriam os fatores que influenciam a entrada e permanência de franquias internacionais no setor alimentício/*fast food* brasileiro? Quais são os desafios encontrados nesse processo?

Com o objetivo de identificar e avaliar esses fatores, o presente trabalho apresenta o *franchising* como forma de expansão de negócios e suas principais características. Como objetivos específicos, procuramos analisar o ambiente de franquias de alimentação/*fast food*

através de suas motivações, interesses e desafios, bem como a contribuição e relevância das redes internacionais para o mercado doméstico e a economia brasileira.

Os dados da tabela 01 mostram o crescimento contínuo do ramo ao longo dos últimos anos, evidenciando como as franquias ganham mais espaço no cenário brasileiro e abrem portas para as redes que oferecem uma alimentação rápida. Observa-se que a receita, o número de empregos e franqueadores cresceram gradativamente nos quatro anos. Porém, o número de redes quase dobrou.

Tabela 01. Balanço do setor de *franchising* alimentício

	2008	2009	2010	2011
Franqueadores	217	278	310	328
Redes	6209	8.369	11.052	11.112
Receita (em bi)	R\$ 5.782,68	R\$ 6120,46	R\$ 6.952,57	R\$ 7.646,57
Empregos	107.892	112.441	122.532	131.355

Fonte: Rizzo Franchise (2012)

Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2012) o ramo de alimentação destaca-se por ser o mercado mais promissor no Brasil, crescendo em grande escala. Só no ano de 2011, cinquenta e quatro novas marcas foram criadas.

Dados da empresa Enzo *Food Service* (2012), consultoria especializada na área, apontam que as redes de comidas rápidas são as que mais continuarão a crescer. Em 2012, cresceu 14,5% devido também ao aumento do valor do vale refeição médio, atraindo um bom fluxo de consumidores incluindo os das classes C e D.

Em face desse crescimento, o interesse das redes estrangeiras por investidores brasileiros tem se intensificado. Abalados pela crise que atingiu os mercados mais desenvolvidos, essas empresas estão procurando países emergentes para expansão de negócios.

Considerando que a abertura das fronteiras para o investidor externo possa significar muitas vezes a exterminação de algumas empresas nacionais, segundo Porter (1991) as empresas estrangeiras disponibilizam altíssimo capital, delimitando produtos com preços mais baixos e alta qualidade, incitando as redes domésticas a se adequarem. A rede Bob's, por exemplo, embora nascida no mercado nacional, trouxe conceitos inovadores para o Brasil tanto em padronização operacional quanto administrativa. Mesmo tendo prejudicado empresas locais resistentes ao novo formato, contribuiu com aquelas que souberam absorver

seus métodos e transformar seus negócios. A rede China in Box, de comida chinesa, é um bom exemplo de restaurante brasileiro que uniu *franchising* e *fast food* e se consolidou no mercado.

Como hipótese, pode-se dizer que as empresas estrangeiras aqui estabelecidas impactarão positivamente o setor alimentício se os fatores tecnologia, padrões de gestão e ou concorrência forem trabalhados de maneira a estimular investimentos, inovação, qualidade e maximização de lucros, contribuindo para o amadurecimento econômico do país. Ainda como hipótese, se o país dispuser de mão de obra, economia favorável e um grande mercado consumidor, atrairá cada vez mais empresas estrangeiras a investirem em seu território.

Na intenção de suprir parte da carência de informações sobre o tema, o presente trabalho poderá ser usado como uma fonte de análise em termos de competitividade e complexidade empresarial do ramo alimentício, auxiliando investidores que pretendem desenvolver o seu primeiro negócio ou aqueles que já atuam nesse mercado; como ponto de partida para a elaboração de mais estudos na área, ainda pouco explorada, auxiliando futuros gestores e todos aqueles interessados em contribuir de alguma maneira para o progresso do nosso país, em busca de novas oportunidades.

Utilizamos como metodologia inicialmente a pesquisa bibliográfica, em que viu-se necessária fundamentação teórica através de livros nacionais e internacionais, artigos científicos, revistas especializadas no tema e fontes oriundas da *internet*.

De acordo com Gil (1999: 26) “*pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento.*”

Muito importante para a realização e contextualização desse trabalho foram as obras de Marcelo Cherto e Dalton Marques (2006) pelos artigos científicos e pesquisas acadêmicas relacionadas ao *franchising*; a ABF (Associação Brasileira de *Franchising*), com todo o seu suporte ao ramo; o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas), pelos seus inúmeros artigos e incentivos empreendedores; e os diversos autores internacionais, pelo interesse em desvendar mercados com potenciais para internacionalização e seus motivos.

Para a obtenção dos dados do estudo de caso utilizamos fontes secundárias e artigos dos quais já foram realizadas análises, procurando uni-los e atualizá-los. Por se tratar de um tema em que há pouco conhecimento acumulado, as pesquisas de Mary E. Risner, da Universidade da Flórida (EUA) em 2000, foram relevantes para o entendimento de diversos fatores relacionados ao tema e nortearam o estudo de caso apresentado.

“A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias é a que especificamente interessa a este trabalho. Trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações” (MARCONI E LAKATOS. 2010 p. 44)

Godoy (1995, p.25) considera que o estudo de caso tem como objetivo uma “*unidade que se analisa profundamente e que visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular*”. Realizamos uma análise desse estudo, abordando os impasses encontrados ao longo dos anos em uma rede internacional no Brasil, onde no intuito de ampliar a percepção dos leitores, ilustraremos a realidade da rede durante o processo de internacionalização e adaptação no mercado brasileiro.

Nesse sentido, o presente trabalho está distribuído em três capítulos. Temos no primeiro uma prévia análise sobre o ambiente brasileiro de negócios, sua abertura ao mercado internacional, as formas de internacionalização e conceitos de *franchising*.

No segundo capítulo tem-se uma compreensão do setor alimentício e toda sua estrutura, bem como a diversificação dos costumes com a chegada do *fast food* e as contribuições do *franchising* alimentício para o nosso país.

No terceiro e último capítulo, serão analisados os principais fatores e motivações da internacionalização de franquias e nos concentramos em um estudo de caso.

Logo após, teremos as considerações finais.

CAPÍTULO I

ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO: A ABERTURA ECONÔMICA E O *FRANCHISING*

1.1 O ambiente brasileiro de negócios

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2011) o país está empenhado em uma condição nova de desenvolvimento, procurando se apoiar na estabilidade da moeda, nas divergências externas e condições fiscais e sociais. Procura se consolidar economicamente e conduzir sua população a um novo cenário econômico, baseado em expansão e interesse por investimentos estrangeiros, a fim de se posicionar positivamente internacionalmente.

A abertura econômica na década de 90 marcou um movimento que escancarou as portas do mercado nacional, onde os investimentos diretos estrangeiros foram lançados na economia brasileira em grande escala e consolidaram o Brasil como segundo país em desenvolvimento no ranking mundial dos maiores receptores de investimentos. (Gremaud *et al*, 2012)

Mas, se de um lado essa inserção se mostrou relativamente positiva, por outro lado ao tratarmos de exportações, sua vulnerabilidade externa e instabilidade se tornaram desafios para a economia brasileira. A reestruturação, em função da abertura econômica, de algumas privatizações e desregulamentações procurou reparar danos profundos no setor produtivo e houve uma maior absorção dos investimentos diretos estrangeiros.

De acordo com Averbug (1999), a partir de meados dos anos 80, inúmeros planos governamentais tentaram eliminar a inflação acelerada que prejudicava a economia do país. Em 1986, congelaram-se preços provocando um abuso no consumo, gerando um ciclo inflacionário.

Segundo o autor, entre 1988 e 1993, realizou-se um amplo processo de liberalização comercial, na intenção de conceder transparência e proteção, eliminaram-se as principais barreiras não tarifárias e reduziram-se as condições seguras de a indústria local se desenvolver.

A recessão, combinada a concorrência com empresas estrangeiras, levou a demissão de centenas de milhares de pessoas, muitos executivos e técnicos qualificados. Criou-se imediatamente uma conjunção de elementos que teriam um efeito decisivo sobre a história do *franchising* no Brasil.

O fim da alta inflação fez com que muitos não pudessem mais viver apenas dos juros bancários, mas fossem em busca de novos investimentos. A partir de 1994, o Plano Real trouxe uma maior valorização do câmbio, segundo Gremaud *et al.* (2012, p.445):

“(...) a condução da política econômica foi preparando as condições para a implantação um novo plano de combate à inflação inercial (...) situação fiscal melhor, maior nível de reservas, país inserido no fluxo voluntário de recursos externos e maior grau de abertura comercial.”

De acordo com o autor, o plano marcou o início de um novo ciclo na política econômica brasileira, gerando grandes expectativas. Os consumidores receosos quanto ao futuro, uma vez que vinham de um processo doloroso de inflação e de vários planos sem sucessos, buscaram consumir com intuito de se prevenirem de um possível aumento nos preços. Esse consumo extra gerou um excesso de demanda, uma pressão nos preços, e a volta da inflação. A inflação em partes pode ser evitada, considerando que o grande volume de importações era favorecido pelo câmbio valorizado e pelas baixas tarifas geradas no comércio internacional.

Segundo Averbug (1999), as empresas nacionais passaram a sofrer com a competição maior no mercado graças à entrada de produtos estrangeiros na economia. Foi necessária uma reestruturação, já que no aumento da concorrência pairava o risco de perda de mercado para as multinacionais. Uma otimização na produtividade, possibilitou uma queda nos custos de produção, ajudando a conter também a inflação de custos.

O aumento nas importações também foi importante para suprir o nível extra de demanda existente no início da implantação do plano, uma vez que, a lacuna deixada pela oferta de produtos nacionais pode ser preenchida por produtos importados. Assim, o mercado

conseguiu manter o equilíbrio entre a oferta e a demanda, permitindo a estabilização dos preços, freando um efeito de inflação de demanda.

Porém, a falta de competitividade da indústria nacional, explícita com a abertura comercial, agravou-se com a taxa de câmbio após o Plano Real. O crescimento das importações superando as exportações, conforme gráfico 01 a seguir, mostra uma forte pressão sobre os setores mais prejudicados, que começaram a proceder a uma ampla reestruturação produtiva e uma reversão da balança comercial. Sem que as importações tenham se deteriorado, o baixo dinamismo da economia interna e a melhora dos termos de troca estão entre as explicações, mas certamente a modernização dos setores econômicos brasileiros, depois dos impactos provocados pela abertura, diversificou as relações internacionais brasileiras.

Gráfico 01. Balança Comercial - 1988-1998

Balança Comercial: Exportações e Importações (US\$ Milhões)			
<i>Ano</i>	<i>Exportações</i>	<i>Importações</i>	<i>Saldo Comercial</i>
1988	33.789	14.605	19.184
1989	34.383	18.263	16.120
1990	31.414	20.661	10.753
1991	31.620	21.041	10.579
1992	35.793	20.554	15.239
1993	38.597	25.480	13.117
1994	43.544	32.701	10.843
1995	46.506	49.859	(3.353)
1996	47.747	53.303	(5.556)
1997	52.987	61.351	(8.364)
1998	51.120	57.550	(6.430)

Fonte: Banco Central, 2011.

Porém, Camacho, ex-presidente da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2008) define as oportunidades que surgidas na época:

“A recessão (...) curiosamente deflagrou uma onda de demissões que acabou por liberar um número expressivo de profissionais competentes que, na falta de alternativas de emprego, resolveram com os recursos financeiros disponíveis, procurar materializar o velho sonho de ter seu próprio negócio.”

De acordo com a Federação do Comércio do Estado de São Paulo (Fecomercio, 2008), o movimento teve impacto direto sobre o *franchising*, pois com a abertura para o

comércio exterior, iniciou-se um processo de divulgação de franquias de empresas estrangeiras que, entretanto necessitavam adaptar seus produtos à realidade dos consumidores brasileiros. Nesse contexto, a franquia era um instrumento para facilitar o novo empreendedor a se estabelecer, viabilizando o seu acesso aos novos mercados. E com a chegada de marcas estrangeiras, atingiu-se também as empresas nacionais, que viram no novo sistema, uma forma de crescer, melhorar sua gestão e diluir seus riscos.

Segundo Prates (2007) o país voltou a se estabelecer em meados de 2000, em que a economia cresceu em alguns patamares sólidos e em partes fortalecida, a demanda e o avanço econômico mundial fomentava as exportações brasileiras de *commodities*. A visível estabilidade econômica na época, transformou o Brasil em um dos principais destinos mundiais para investimentos estrangeiros diretos.

1.2 As formas de ingresso no mercado externo: Os Canais do Comércio Internacional

Conhecidos como canais de comércio internacional, as diversas formas de se adentrar os mercados mundiais são definidas por Cignaco (2010:197) como “*as diferentes estruturas empresariais que facilitam ou executam todas ou algumas tarefas que implicam a internacionalização da empresa*”. Ampliando o conceito de exportação e seus canais, Kotler (2000) descreve cinco estratégias de penetração no mercado externo: exportação direta, exportação indireta, *joint ventures*, investimentos diretos e *franchising*, foco do presente trabalho. Em uma breve descrição, pode-se defini-los como:

Exportação

Segundo Maia (2010), a exportação representa uma importante forma de internacionalização, em que os países diversificam seus negócios e diluem os riscos do mercado interno, melhorando sua economia como um todo.

Keedi (2011:19) define o ato de exportar como “*remeter a outro país mercadorias produzidas em seu próprio ou em terceiros países, que sejam de interesse do país importador, e que proporcionem a ambos envolvidos vantagens na sua comercialização ou troca.*” O processo de internacionalização inicia-se geralmente pela exportação e pode ser dividido em dois tipos de operação: as exportações diretas e indiretas.

Segundo o autor citado, as **exportações diretas** sintetizam uma forma de exportar pelo próprio fabricante, com toda a documentação em seu nome. Mas permite o “*intermédio de pessoas ou empresas que atuam como agentes ou representantes, apenas servindo de elo entre ele e o comprador, o que significa que ele continua, apesar dos intervenientes utilizados, sendo o exportador*”.

Já as **exportações indiretas** remetem um tipo de internacionalização através de compradores no próprio país, que posteriormente darão seguimento ao processo de exportação. O “*exportador é outro que não o produtor da mercadoria vendida. (...) Mostra que o produtor da mercadoria realizou uma venda no mercado nacional ao futuro exportador, venda esta equiparada a exportação.* (KEEDI, 2011:23)

Joint Venture

Segundo Minervini (2001) entende-se por *joint venture* uma negociação ou associação empreendedora, entre duas ou mais empresas, com a intenção de unir capital, tecnologia, gestão e conhecimentos, em que uma empresa complementa a outra em um negócio comum, mas ambas mantêm suas personalidades jurídicas.

As empresas se unem em *joint-ventures* por motivos econômicos e políticos, como uma estratégia, utilizada principalmente pela falta de recurso da empresa estrangeira em operar em outro país e ou também como condição do governo para promover as empresas nacionais, unindo-as ao controle e gestão internacional, de acordo com Kotler (2000).

Investimento Direto

Segundo Maia (2010:71) o investimento direto é um item da balança de pagamentos que evidencia um meio arriscado, porém lucrativo de internacionalização. É conceituada como “*o ingresso e o retorno dos investimentos diretos externos e podem ser investimentos de brasileiros para o exterior, de estrangeiros para o Brasil e de empréstimos intercompanhiais que são créditos enviados das matrizes para as filiais e vice-versa*”.

Segundo Certo e Peter (2005) o investimento direto pode ser reconhecido no ambiente internacional com uma condição que permite uma empresa obter capital através das operações de uma filial ou subsidiária em outro país. É uma estratégia que exige maior comprometimento de recursos financeiros e humanos. Ocorre quando existe grande interesse de uma empresa em controlar totalmente as operações estrangeiras das filiais ou, como uma forma mais rápida de ingresso a um novo mercado estrangeiro.

Franchising

Segundo Ferrel *et al* (2000:158) o conceito de *franchising* pode ser definido como “*uma forma de licenciamento em que uma empresa cede, por meio de um contrato, sua marca, logo, métodos de operação, propaganda, produtos (...) em troca de uma remuneração e do compromisso da empresa franqueada manter seus padrões de qualidade*”

Plá (2001) define que o sistema de *franchising* tem evoluído muito com o passar dos anos, até atingirmos um modelo em que o “*franqueador licencia todo o formato de um negócio, não apenas um produto ou marca*”. Para o autor, franquia é um projeto com um formato testado, aprovado e consolidado. Como objeto do nosso estudo, apresentamos a seguir as principais características e conceitos desse sistema de negócio.

1.3 *Franchising*: Alguns conceitos

Histórico

De acordo com Foster (1995), o *franchising* conhecido atualmente surgiu nos Estados Unidos por volta de 1850, quando a *Singer Company* fabricante de máquinas de costura, optou por oferecer sua marca a comerciantes que desejavam revender seus produtos por várias regiões do país, atingindo cidades também de pequeno porte.

Segundo Risner (2001) outra grande empresa, a General Motors, iniciou a utilização do sistema de franquias em 1898, pensando em expandir as lojas que vendiam seus carros. No ano seguinte, a Coca-Cola começou a franquear sua produção e a comercialização de seus produtos. O sistema foi copiado por outros fabricantes de automóveis e bebidas que constataram o sucesso do negócio.

Marques (2006) confirmou que o *boom* do *franchising* aconteceu a partir dos anos 50, quando ex-combatentes americanos, após o término da 2ª Guerra Mundial, realizaram o sonho de abrir seus próprios negócios. Apesar de empreendedores e dispostos a trabalhar muito, a grande maioria não tinha recursos financeiros e nenhuma experiência em administrar empresas, sendo financiados pelo governo americano, que investiu no sistema. O fato histórico responsável pelo crescimento do negócio foi o surgimento do McDonald's em 1954, e de outras redes como *Burger King*, *Dunkin' Donut*, *Pizza Hut* e tantos outros.

Através do quadro 01 a seguir, pode-se verificar os acontecimentos mais importantes do *franchising* ao longo dos anos, desde o seu surgimento até os dias atuais. Percebem-se as muitas influências da política (1960) e da globalização (1980 e 1990), bem como os efeitos que provocaram as oscilações na economia, refletindo em um maior avanço ou não das redes.

Quadro 01. Evolução do Sistema – Breve Resumo

Década	Acontecimentos
50	Surgiram as redes Mc Donald's, Burger King, KFC, Dunkin Donuts e outras. Grande explosão nos Estados Unidos
60	Conflitos e Leis Algum movimento no Brasil (Yázigi, CCAA e poucas outras)
70	Internacionalização – Dos EUA para fora Mais movimento no Brasil (Ellus, Água de Cheiro, Boticário)
80	Globalização <i>Franchising</i> explode no Brasil
90	Efeito da globalização cada vez mais forte no mundo dos negócios As franquias de serviço começam a se destacar no Brasil Franqueados mais exigentes, buscando por mais informações e por conhecer melhor o franqueador. O efeito da Internet nos negócios e no relacionamento entre franqueado e franqueador cada vez maior Ascensão e crise no sistema de franquias no Brasil Aprovação no Congresso da Lei 8955
2000 em diante	Mais consistência, franqueados e franqueadores mais preparados Tendência: crescimento mais lento e mais saudável

Fonte: Cartilha “O que é Franquia” - Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio (2003)

A linguagem do Franchising

Para a compreensão desse sistema de negócios, é primordial o entendimento de algumas palavras e expressões comumente utilizadas no ramo. O Guia Oficial de Franquias (2009) apresenta as mais relevantes:

- *Franchising*: uma oportunidade de negócio através da qual um proprietário (produtor ou distribuidor) de um serviço ou produto, com marca registrada, garante direitos exclusivos a um indivíduo, para a distribuição e/ou venda local do serviço ou produto (de acordo com padrões de qualidade) em troca de pagamentos ou *royalties*

- Franquia: É o estabelecimento aberto por um franqueado, responsável por sua instalação, operação e gestão, de acordo com os padrões firmados no contrato de Franquia.
- Franqueado: É a pessoa física ou jurídica que obtém a franquia.
- Franqueador: É a empresa que oferece através de um contrato, a oportunidade do uso da marca, do conhecimento e outras competências.
- Franqueador Máster: É o responsável pela expansão da rede em um território e a ele respondem todos os franqueados se tratando do aumento ou diminuição da rede (comum em franquias internacionais)
- *Royalties*: Remuneração do franqueador em contra partida à cessão e manutenção dos direitos da franquia ao franqueado, pago às vezes pelos produtos e serviços que o franqueador fornece.
- Fundo de propaganda: É um fundo cooperado para viabilização de ações de *marketing* e publicidade da rede.
- Circular de oferta de franquias (COF): Documento obrigatório pela Lei de Franquias 8.955/94 que contém todos os dados e informações necessárias para o candidato a franqueado poder analisar a oportunidade de investimento em determinada franquia.
- Taxa de franquia: taxa de adesão ao sistema de franquia.
- *Know-How*: de acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF) é o “conjunto de conhecimentos industriais, comerciais ou administrativos desenvolvidos ou adquiridos pelo franqueador, quer em decorrência da sua experiência e pesquisa, quer por transferência de terceiros.”

Assim, a lei n. 8.955/94 (vide anexo), sintetiza o conceito de franquia como:

“Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.”

De acordo com o Sebrae (2008), as franquias podem ser classificadas em seis estágios de desenvolvimento :

- Franquia de Primeira Geração: Direito do uso da marca e revenda de seus produtos, não havendo exclusividade em favor do franqueado.

- Franquia de Segunda Geração: O franqueado é obrigado a comprar a mercadoria do franqueador onde já se encontram embutido os *royalties* e as taxas de promoções. Há exclusividade aos franqueados.
- Franquia de Terceira Geração: Transferência de conceitos, conhecimentos e padrões garantindo a manutenção em toda rede com operações uniformes.
- Franquia de Quarta Geração - Os franqueadores possuem um Conselho e participam das decisões da empresa colaborando para o fortalecimento da marca.
- Franquia de Quinta Geração: Existe garantia de recompra da unidade franqueada pelo franqueador, havendo assim menor risco tanto para o franqueado, em caso de insatisfação, quanto para o franqueador, que retomando a unidade evita a troca da marca.
- Franquia de Sexta Geração: É a integração dos conceitos, técnicas e canais de marketing já consolidado, inseridos em outras corporações.

Algumas vantagens e desvantagens do franchising

De acordo com as definições do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2011) e levando-se em conta alguns cuidados específicos na compra de uma franquia, pode-se dizer que existem vantagens e desvantagens nesse sistema.

Quando se trata de utilizar a experiência do franqueador, a força da marca e as vantagens de pertencer a uma grande rede reduz-se muito o risco de um negócio fracassado. Como algumas negociações são coordenadas com o franqueador, as condições oferecidas levam em conta o volume total de negócios da rede, podendo representar preços de compra mais baixos, melhores condições de pagamento, negociação de produtos com exclusividade além de melhores contratos de assistência técnica.

Segundo Cherto (2006), o empresário que adquire uma franquia, recebe apoio operacional, treinamentos e apoio técnico especializado. Seguindo-se o sistema operacional o franqueador pode fornecer ainda serviços permanentes de consultoria e suporte aos franqueados que vão da assistência até o planejamento do negócio. Como a maioria dos novos negócios, iniciar com uma marca conhecida é uma grande vantagem. Há maior facilidade de atrair novos clientes e facilidade nas relações com novos fornecedores.

Cherto (2006) alerta sobre estar mais protegido da concorrência de outros franqueados, pois o empresário conta com a experiência adquirida pelos demais. Ao tornar-se franqueado ele terá ciência de todos os riscos do negócio baseado nos acertos e dificuldades de outros franqueados, além de direitos sobre a atuação de seu território. Uma vez que muitas tarefas

são centralizadas pelo franqueador e que podem não significar importância para o franqueado, o resultado é poupá-lo de trabalhos mais burocráticos e focá-lo no aumento das vendas e expansão da marca.

Em face das vantagens desse sistema, apresentamos alguns pontos a serem analisados. Plá (2001) acredita ser preciso que os investidores estejam atentos aos projetos que lhes são apresentados pelo franqueador. Logo de início, os pagamentos ou taxa de adesão, fundos de publicidade e *royalties* variam de franquias para franquias. Todavia, estes pagamentos corresponderiam à diminuição do risco que representa aderir ao *franchising* ao invés de montar um negócio independente. Também não será permitida ao franqueado uma grande margem de criatividade, uma vez que o negócio já está formatado e tem regras para ser implementado e gerido.

Ainda de acordo com Plá (2001) o franqueado pode não ter o retorno do investimento ou os lucros esperados e o franqueador poderá rescindir o contrato se não forem cumpridas as cláusulas estipuladas. Ele exerce um elevado grau de controle sobre o franqueado e sobre a sua atividade nos termos do contrato, muitas vezes não lhe sendo permitido vender o negócio sem o aval do franqueador.

Assim, entre vantagens e desvantagens, os termos apresentados são de extrema importância para uma prévia compreensão desse sistema, visto que atualmente o *franchising* tem se mostrado um “mercado aquecido e cheio de oportunidades”, segundo Rizzo (2010).

De acordo com a ABF (2011), o sucesso do *franchising* no Brasil deve-se a uma gama de fatores, mas podemos sintetizar que a falta de recursos disponíveis para o empresário expandir seu negócio e a redução da oferta de empregos bem-remunerados, levou os brasileiros ao empreendedorismo, aliado a sua criatividade e perfil.

Segundo Cherto (2006) a transformação do setor foi marcante nos últimos anos em termos de estrutura, organização, gestão e formalização, contribuindo para um processo natural de negócios, em que somente as empresas com propostas consistentes continuam a se expandir, pesquisando e incorporando cada vez mais as melhores práticas do mercado externo e interno e buscando a internacionalização como o caminho natural para o futuro próximo.

Segundo Plá (2001), a empresa opta iniciar o processo de venda de franquias somente quando marca e formato estiverem consolidados no novo mercado. Para a abertura da primeira unidade internacional, a utilização de máster franquias é o método mais utilizado.

De acordo com Pamplona (2005), master franquias é a concessão do direito de revender o *know-how* de implantação, operação e comercialização da linha de produtos ou serviços de

uma franquia, para uma região ou território precisamente definidos. Um master franqueado, por força contratual, passa a deter o direito de subfranquear as unidades de negócio, atuando como substituto do franqueador.

A escolha por máster franquias, por outro lado, se apoia principalmente no menor risco e comprometimento de recursos por parte do franqueador e no conhecimento que o máster franqueado possui sobre o mercado local, ocorrendo como resultado de um projeto de expansão internacional, segundo Marques (2006). Algumas empresas utilizam-se desse tipo de recurso para expansão em determinadas regiões ou territórios dentro do país, como é o caso do Brasil, dada suas dimensões.

O Franchising no Brasil

Segundo a ABF (2011) as franquias de origem brasileira desenvolvem um modelo próprio para administrar suas redes ao invés de simplesmente copiar a fórmula utilizada nos Estados Unidos, onde tudo começou. A diversificação das franquias no Brasil demonstra que os modelos de negócios importados de outros países podem fracassar por aqui se não forem feitas adaptações de suas principais regras. A principal razão para o *boom* do *franchising*, com crescimento na década de 80, foi o fato de as franquias terem se tornado a opção mais acessível para as empresas brasileiras em uma época marcada pela falta de capital para expansões.

Segundo Cherto (2006), os brasileiros desenvolveram o seu próprio sistema de franquias, em que os primeiros franqueadores gerindo empresas familiares como acontece até hoje, iniciaram um negócio próprio e em algum momento perceberam que esse modelo poderia consolidar suas marcas. Estes empresários não tinham quase nenhum conhecimento de administração ou gestão e através do *franchising* transformaram pequenos negócios em grandes empreendimentos.

De acordo com o fundador do sistema Yázigi e um dos fundadores da ABF, Young (2004), o mercado brasileiro era mais cauteloso e bem menos regulamentado do que o norte-americano, que já possuía até leis estaduais para franquias, o que complicava a gestão de redes lá. No Brasil o processo foi inverso à medida que se estabeleceu primeiro o Código de Ética, depois o Conselho de Ética e finalmente o Código de Autorregulamentação, que deu origem à lei 8.955/94 (vide anexa). Promulgada, pelo então presidente Itamar Franco, uma legislação específica para o setor de passou a reger as relações entre franqueadores e franqueados, dado a importância do segmento para o desenvolvimento do país.

Assim, os franqueadores brasileiros procuraram criar as condições de mercados ideais com princípios éticos e a menor regulamentação possível. Ainda de acordo com Young, essa trajetória permitiu uma sobrevivência saudável das franquias no Brasil, sendo a “parceria” a principal diferença em relação ao modelo adotado nos Estados Unidos.

Mas a principal dificuldade enfrentada por quem optou pelo sistema de *franchising* no Brasil, segundo o fundador do Yázigi, era o total desconhecimento das práticas do setor, o que criou uma tendência de adotar na relação franqueador–franqueado os mesmos vícios da relação patrão-empregado. Até o final da década de noventa, muitas empresas com produtos e marcas locais resolveram franquear seu negócio sem padronizá-lo. Este problema só começou a ser resolvido com a criação da legislação que tornou obrigatória a Circular de Oferta de Franquia (pg.20), mostrando como estava o negócio do franqueador, diminuindo assim consideravelmente os riscos para o franqueado.

O país superou o modelo dos Estados Unidos e o *franchising* no Brasil acabou desenvolvendo algumas características não praticadas no mercado norte-americano. “*Temos aqui uma mídia nacional que facilita a alavancagem do merchandising, além da facilidade e criatividade em se promover marcas.*” (COBRA, 2009). Ao se aprofundar na essência das franquias brasileiras, descobre-se que são empresas familiares que cresceram pela força do empreendedorismo dos seus fundadores. A maioria se iniciou com base em uma marca, carente de bons métodos de gestão e profissionalização.

Segundo Cherto (2006) as diferenças entre as franquias brasileiras e o modelo americano podem ser destacadas em cinco pontos: treinamento e relação com os franqueados; comunicação com a rede; estratégias de expansão; atendimento da franquia; e a formatação do negócio. A maioria das franquias americanas entende que treinamento é absolutamente fundamental para o sucesso da organização e valorização da marca. Para o autor, esse procedimento é essencial, uma vez que o franqueado investe alto para obter vantagens competitivas no negócio. Outra diferença nas redes estrangeiras, apontada por Marques (2006) é o foco na expansão internacional, ainda um pouco “tímido” no Brasil.

Nos últimos anos, o sistema vem se profissionalizando com o ingresso de profissionais mais experientes e com *know-how* corporativo e tornando-se opção para o crescimento das empresas. Até o último semestre de 2012, segundo a ABF (2012), a rede de cosméticos **O Boticário** encabeça a lista das redes mais bem sucedidas e é também a que mais fatura. A rede de produtos de beleza se espalhou pelo país desde 1982, com a abertura de primeira unidade franqueada, cinco anos depois da inauguração da empresa. Há vários anos, lidera o

ranking da ABF como a maior das redes. Configuram como as maiores também a **Rede Ortobom**, que vem se destacando no ramo de camas e colchões; e a rede de ensino **Kumon**, com métodos orientais alternativos de aprendizagem.

Souza (2007) acrescenta que um dos elementos que mais contribui para o estímulo ao setor de franquias no Brasil, é a estrutura tributária, em particular através do Simples¹ que torna viável a existência formal de muitas empresas e negócios que de outra forma, ficariam na informalidade ou seriam inviáveis dentro da carga tributária convencional. Do ponto de vista fiscal, ainda que indiretamente, essa atividade força a uma maior transparência no faturamento das empresas, aumentando a base de cálculo para fins de apuração de impostos.

No Brasil, em face as condições que a franquia proporciona, o mercado assistiu a um crescimento vertiginoso e constante do sistema, que mesmo em períodos de crise econômica tem demonstrado uma força impressionante, com taxas de que driblaram a crise e continuam sendo importantes na oferta de empregos (ABF, 2013).

Segundo Cherto (2006) a franquia está presente em todos os setores da Economia (indústria, comércio e serviços) e também em praticamente todos os ramos de atividade. Pode-se destacar entre os diversos ramos do *franchising*, alguns considerados como os mais promissores e com retorno de investimento e aceitação mais rápidos, principalmente com o aumento de renda da população e com o ingresso definitivo das mulheres no mercado de trabalho, como por exemplo, o setor de alimentação fora do lar.

O *franchising* no setor alimentício vem apresentando crescimentos contínuos e é posicionado como um dos principais, representando 17% do total dos segmentos. Nas praças de alimentação dos shoppings brasileiros, verifica-se facilmente que mais de 75% das operações pertence a alguma rede de franquias, o que comprova a solidez do segmento. (ABF, 2012). A seguir, faremos um breve estudo sobre o setor alimentício, na intenção de ilustrar esse mercado e suas informações.

¹ Simples: O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.
Fonte: Receita Federal (2012)

CAPÍTULO II

O *FRANCHISING* NO SETOR ALIMENTÍCIO

2.1 O setor Alimentício

A cultura e a diversificação dos hábitos alimentares

De acordo com Maestro (2008), pode-se dizer que alimentação é o processo pelo qual os organismos obtêm alimentos e ou nutrientes para as suas funções vitais, em que mantém e melhora a sua saúde. Com o passar dos anos, a alimentação passou a ser um dos mais explorados campos de estudo, no intuito de se prolongar a vida através da ingestão de alimentos saudáveis.

Porém, a formação do gosto alimentar e o comportamento referente à comida vão além do biológico e do nutricional. “(...) *O que as pessoas comem ou não comem sempre foi determinado por uma interação complexa de forças sociais, econômicas e tecnológicas (...). A dieta de um país pode ser mais reveladora que sua arte ou literatura*”, segundo Schlosser (2001). Assim, o alimento passa a constituir atitudes ligadas aos mais diversos costumes, condutas e situações e em uma sociedade do trabalho pautada pela tecnologia, vive-se uma globalização da indústria alimentar.

Segundo Donna (2010), com o tempo mais escasso as pessoas tendem a comer cada vez mais fora de casa e cozinhar será mais um ato social do que uma atividade diária. De acordo com Ortigoza (1996), quando a mulher entra no mercado de trabalho, passa a ter seu tempo determinado por ele e as famílias não terão mais sua presença constante preparando as refeições.

Pela praticidade aliada à falta de tempo, torna-se cada vez mais frequente a realização das refeições fora do lar. Em um momento de plena oportunidade, encontramos empresas especializadas em fornecer essa “alimentação adequada”, eliminando o tempo do preparo em casa e tornando o ato de comer uma ocasião social.

De acordo com os dados do Anuário Brasileiro de Alimentação (ABA, 2011), no Brasil, o consumidor que hoje gasta na alimentação fora do lar algo em torno de 35% de sua despesa alimentícia, passará para prováveis 50% em 2020. Esta mudança de hábito irá proporcionar um crescimento de 57 milhões de refeições para 90 milhões de refeições por dia.

Para as empresas que disponibilizam a preparação dos alimentos, nos quais estão as cadeias de *fast food*, *delivery*, restaurantes, lanchonetes, etc., ter acesso a essas informações estatísticas tem ajudado muitas empresas a conhecerem mais profundamente este mercado, aumentar suas vendas e colaborar no lançamento de novos produtos. O consumidor atual encontra-se influenciado pelos fatores associados à saúde, sustentabilidade e conveniência, o que estimula as empresas a adotarem padrões, como um diferencial.

O setor alimentício, representado nesse trabalho pelos fornecedores de refeições rápidas, traduz a atualidade e diversificação existentes no mercado. De acordo com a pesquisa IPSOS² (2010), este é o segmento que mais cresceu nos últimos anos, em que 69% do universo pesquisado indicou que costuma comer fora pelo menos uma vez por mês em 2008. Em 2009 este percentual cresceu para 80%.

Mais de um quarto das refeições no Brasil são realizadas fora do lar e para atender esta demanda o número de restaurantes aumentou, segundo a ABA (2011). Atualmente mais de um milhão de estabelecimentos preparam esse tipo de refeição.

A oferta estratégica de pratos prontos, utilizados para facilitar o momento diário das refeições, demonstra que a indústria e o comércio estão se prevalecendo dessa demanda e estimulando a sua procura. Ao lançarem consecutivamente novos produtos, acabam incitando o consumo e novos estilos de vida. (ORTIGOZA, 1996).

De acordo com Ortigoza (1997), o setor alimentício é caracterizado hoje pela *“modernidade, funcionalidade e mobilidade, (...) busca sua participação no mundo global, cuja velocidade está presente (...) norteando todo o mundo dos negócios”*.

Comer em uma rede de *fast food*, por exemplo, tornou-se comum para o brasileiro, principalmente em áreas metropolitanas. A distância e o tempo tornam-se cada vez mais contraditórios para a realização das tarefas ao longo do dia. Se, por um lado, a prática alimentar se adapta à restrição de tempo, por outro, a indústria de alimentos capitaliza esta problemática, oferecendo soluções para reduzir o tempo gasto com a alimentação. Assim, de

² O grupo IPSOS é um dos líderes globais no fornecimento de pesquisas de marketing, propaganda, mídia, satisfação do consumidor e pesquisa de opinião pública e social, fundada na França em 1975.

um modo ou de outro, o sistema de *franchising* exerce algum domínio sobre as pessoas, pois aliam a necessidade da alimentação rápida a uma forma de lazer e diversão.(ORTIGOZA (1997)

No Brasil, oito em dez brasileiros comem em alguma rede de *fast food* pelo menos uma vez por mês. Em um estudo da Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2011) estima existirem 41 cadeias de alimentação rápida apenas no setor de franquias, que juntas, somam 5,3 mil lojas e faturam mais de R\$ 15 bilhões. Não considerando somente o *fast food* americanizado, mas segundo Schlosser (2001) existe uma preocupação nesse mercado em satisfazer a todos os gostos. Encontram-se aqui redes de comida japonesa, chinesa, italiana entre outras, na ânsia de ampliar o consumo e minimizar diferenças e contrastes sociais. O *fast food* procura, literalmente, globalizar a alimentação.

O Sistema fast food

Como o próprio nome em inglês sugere “comida rápida”, o *fast food* segundo Schlosser (2001) “*constitui uma forma de distribuição de produtos preparados industrialmente e de serviços de restaurantes rápidos, organizados de maneira taylorista cujo produto básico é o hambúrguer*”.

Bernard (1993) menciona o conceito de *fast food* como:

“*Fast food* é um segmento de alimentação rápida cuja vocação é vender, exclusivamente no balcão, alimentos e bebidas apresentados em embalagens descartáveis, podendo ser consumidos no local.”

Segundo Schlosser (2001), em 1937 os irmãos Maurice e Richard Mac Donald,³ americanos, abrem o primeiro restaurante e começam a vender *hot-dogs* a preços muito baixos, em embalagens descartáveis e com foco nos clientes jovens e de classes sociais mais baixas. Com foco na padronização da mão de obra e na produção em cadeia, o ambiente da pequena empresa representava um alimento desejável e com preço acessível.

Schlosser (2001) destaca que a higiene do local e a limpeza constituíam o cartão de entrada, e já evidenciava um possível sucesso do empreendimento. A expansão tornou-se

³Maurice e Richard MacDonald foram os pioneiros americanos do fast-food, donos da rede de lanches, **McDonald's**, em 1940, cuja marca foi vendida à Ray Kroc que a reinaugurou em abril de 1955, em Illinois, nos EUA. **Fonte : Schlosser (2001)**

inevitável atrelada ao surgimento de imitações e demandas por *franchising*. Construiu-se assim uma tarefa árdua para irmãos McDonald, diante também das imposições necessárias a ampliação do sistema.

O nascimento, a implantação e a conquista do hambúrguer nos EUA estavam baseados no princípio de proteger e apoiar os franqueados, expandindo-se cada vez mais e coincidindo com uma sociedade americana em transformação e desenvolvimento, aliados a um expressivo avanço tecnológico, desenhando o ambiente que permitiu o sucesso do sistema *fast food*.

Representado pelo hambúrguer e pela pizza americanizada, segundo Bleil (1998) os novos modos de vida trazidos pela globalização atuaram como fator determinante na modificação dos hábitos alimentares, constituindo uma ruptura na forma tradicional de se alimentar ao inserir hábitos e práticas dos americanos no mundo todo, inclusive na vida dos brasileiros.

De acordo com Schlosser, (2001) a expansão das empresas norte-americanas em direção ao exterior foi extremamente lucrativa e à medida que a indústria do *fast food* foi ficando competitiva nos Estados Unidos, as grandes redes passaram a olhar para os mercados estrangeiros em busca de expansão.

Segundo Garcia (2003), os brasileiros são bons exemplos na adoção desses novos hábitos, criados pela indústria alimentar e marcados pelo consumo excessivo de produtos estrangeiros e artificiais, em detrimento de sua tradição cultural. O crescimento de redes alimentícias norte-americanas no Brasil, por exemplo, reflete a adesão a tudo que é oferecido pelos países desenvolvidos. (SCHLOSSER, 2001).

Segundo Mesquita (2002:10), o resultado, é que a cultura norte-americana e seu “estilo de vida” norteiam cada vez mais a sociedade brasileira. Valorizam-se produtos americanos como sinônimo de referência mundial e conquista-se um público crescente principalmente nos grandes centros, onde o *fast-food* se tornou uma realidade e quase necessidade para milhões de brasileiros.

O Sistema fast food no Brasil

A influência americana no dia-a-dia dos brasileiros há muito foi pautada pela absorção de gostos, hábitos e atração “*representados pela alimentação, vocabulário, moda, música, filmes, livros, no ensino, na linguagem dos meios de comunicação, e até mesmo na formação de uma expressiva intelectualidade acadêmico-científica*” (MESQUITA, 2002:10). Ela se

tornou presente em nossa sociedade e cotidiano e se intensificou através da ampla aceitação de produtos e costumes estrangeiros, como o *fast food*. Segundo Ortigoza (1997), tal conquista traduz um sistema que invoca a alimentação rápida como característica, o que significa ser diferente e não se importar mais com os antigos costumes alimentares domésticos, visto que não há mais oposição entre o que é nacional e o que é estrangeiro.

Não diferente disso, em meados de 1950, a influência americana uniu costumes e gestão de negócios e trouxe o precursor do *fast food* brasileiro, o empresário norte-americano Robert Falkenburg⁴, responsável por um sistema que a princípio não se mostrava tão atraente, mas que revolucionaria todo o mercado e a cultura dos consumidores brasileiros nos anos seguintes (ABF, 2012).

A sua trajetória no setor de alimentação rápida até hoje é capaz de surpreender pela capacidade de inovação no desenvolvimento de produtos e relacionamento com os clientes, bem como na introdução de meios de produção e técnicas de gestão. Robert foi o primeiro representante de uma franquia internacional no país, ao lançar a sorveteria Falkenburg, que originou em seguida a rede Bob's, presente na maioria das cidades do país.

Principal gestor de seu negócio por anos a fio, o empresário teve o grande mérito de trazer para o Brasil produtos inovadores e conceitos inéditos de qualidade e excelência (até então pouco difundidos no universo corporativo nacional), fatores fundamentais para a construção de uma marca (ABF, 2011)

Embora a rede seja considerada genuinamente brasileira, o seu conceito é totalmente importado dos padrões americanos de se alimentar, pois mesmo adaptado aos gostos dos brasileiros, demonstrava a imensa influência e contribuição cultural que os hábitos estrangeiros exerciam sobre a sociedade.

As redes estrangeiras que ingressaram no país (Subway, McDonalds, KFC) paralelamente concorriam com o desenvolvimento das redes nacionais (BOB's, Casa do Pão de Queijo, China in Box), que passaram a se concentrar em lugares específicos, adotando cardápios com comidas diferenciadas onde não havia concorrência estrangeira. Poucos anos depois, tem-se um "*fast food*" mais diversificado e difundido, modificado por transformações

⁴ Robert *Bob* Falkenburg é um bem-sucedido esportista e empresário estadunidense com atuação no Brasil. Em 1951 fundou a Falkenburg Sorveteria Ltda., a qual, no ano seguinte, receberia o nome de Bob's, a primeira lanchonete da rede que hoje está espalhada pelo Brasil, servindo o cardápio típico dos restaurantes de *fast food*.(ABF, 2012)

impostas pela concorrência, pela limitação do mercado (restrito à região Sudeste) e pela evolução natural dos serviços de alimentação rápida, que pressupõe larga escala e preços baixos, segundo Carvalho (2000).

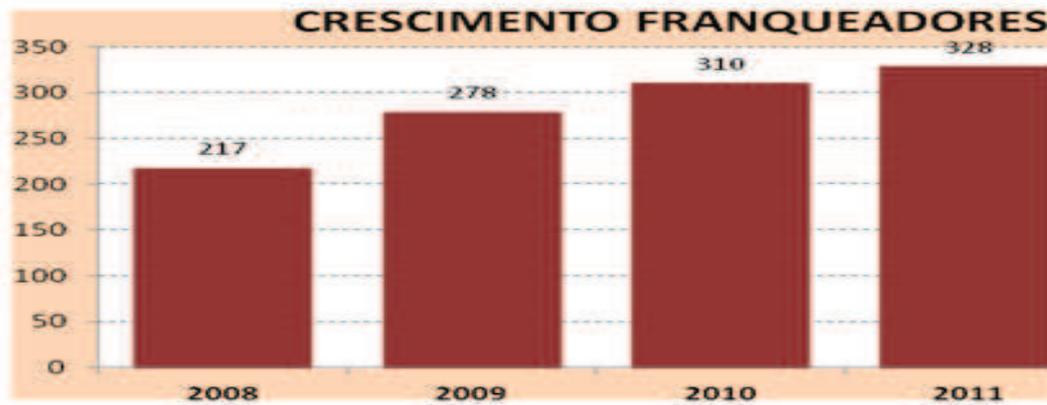
O aumento do poder aquisitivo da população decorrente da estabilização econômica, verificada também nos últimos anos, estimulava o consumo de *fast food* também na classe C, principal público deste setor em todo mundo. E para fugir da limitação do mercado, as empresas começam a se expandir para as todas as regiões do Brasil.

Segundo Schneider (1991):

“O setor de alimentação é um dos setores que mais vem se expandindo em termos de números de lojas franqueadas. É também um dos que mais tem atraído novos operadores e lançado novas marcas e serviços no mercado. Entre as franquias de varejo, as de alimentação talvez sejam as mais completas por terem uma operacionalização mais complexa”.

O universo econômico/social e cultural da alimentação, desta forma, contribui fortemente para que a economia nacional fique cada vez mais sujeita às estratégias internacionais. Segundo Preble (1992), as cadeias americanas que se instalaram no Brasil obrigaram as redes domésticas a investirem em tecnologia, capacitação profissional e *marketing*. Elas inovam e impulsionam o crescimento das redes a cada ano, conforme o gráfico 02, que ilustra o sucesso contínuo do setor de *franchising* alimentício no Brasil.

Gráfico 02. Crescimento de Franqueadores: **Alimentação / Fast Food**



Fonte: Rizzo Franchise , 2012.

Nota-se a evolução do setor mesmo em meio à crises externas, como em 2008, onde conseguiu se manter e prosperar, retratando uma alta de franqueadores alimentícios. Em busca de um mercado consumidor em pleno desenvolvimento, o Brasil atrai uma gama de investidores com intuito de aqui desenvolverem um negócio bem sucedido. Pode-se dizer que ele figura como uma das opções mais importantes, visto que as maiores redes do setor alimentício presente no país são internacionais, demonstradas no quadro 02 abaixo.

Quadro 2. Ranking de Franquias de Alimentação/ *Fast Food* no Brasil (em número de unidades)*

Classificação	Rede	País de Origem	Total de Unidades
1 ^a	SUBWAY	ESTADOS UNIDOS	1033
2 ^a	BOB'S	BRASIL	892
3 ^a	MC DONALDS	ESTADOS UNIDOS	701
4 ^a	CASA DO PAO DE QUEIJO	BRASIL	450
5 ^a	GIRAFFA`S	BRASIL	355
6 ^a	HABIB'S	BRASIL	340
7 ^a	SPOLETO	BRASIL	273
8 ^a	VIVENDA DO CAMARÃO	BRASIL	145
9 ^a	FRANS CAFÉ	BRASIL	140
10 ^a	CHINA IN BOX	BRASIL	136
11 ^a	BURGER KING	ESTADOS UNIDOS	108
12 ^a	MONTANA GRILL	BRASIL	105
13 ^a	PIZZA HUT	ESTADOS UNIDOS	74
14 ^a	RASTED POTATO	BRASIL	73

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2012).

*Não considerando quiosques e parcerias em praça de alimentação.

Através do quadro 02, de acordo com a ABF (2012), em número de franquias se encontra no topo do ranking a Rede Subway⁵. A Subway começou a franquiar unidades em 1973 e hoje conta com mais de 32 mil restaurantes em 91 países. Em média, são abertas cinco franquias da marca por dia no mundo.

⁵ Subway é uma rede de restaurantes, de tipo franquia, que tem como especialidade a venda de sanduíches e saladas. Foi fundada em 1965 por Fred De Luca e Peter Buck, nos Estados Unidos. Fonte: Risner (2001)

No Brasil, a história começou em 1993, mas levou tempo para ser reconhecida. Na época, em meados de 1990, por um conjunto de fatores, desde falta de preparo da franquia máster, lojas mal localizadas até a conjuntura econômica bastante complicada na época, a rede não prosperou. Como a marca não era muito conhecida no país, não agradou a população.(RISNER, 2001).

Com uma experiência um tanto quanto negativa na primeira tentativa, a rede chegou novamente ao Brasil em 2002. A partir de 2001, se reestruturou e deu lugar a um novo modelo negócio, concentrando-se na operação e baseando-se no que havia dado certo em outros países subdesenvolvidos.

Nos últimos anos, a marca focou seus esforços em um plano de expansão agressivo para atingir a sua principal meta: ultrapassar o número de unidades do gigante McDonald's até 2014. Para isso, a empresa aposta em dois principais pilares: saúde e customização de sanduíches.

Em segundo lugar no quadro temos a rede Bob's, pioneira do sistema *fast food* no Brasil, fundada em 1952. É a terceira maior rede de fast food do Brasil e uma das maiores da América Latina, onde atua em quatro países diferentes: Brasil, Portugal, Angola e Chile.(BFFC, 2012)

O ponto inicial da internacionalização da marca começou na Angola, em sua primeira loja internacional aberta em Luanda. O Bob's é conhecido por servir lanches com sabores mais próximos da culinária brasileira, como hambúrgueres semelhante ao da rede McDonald's, mas um pouco “menos artificial”.

E como já citado, em terceiro lugar temos o grupo Mc Donald's, precursor do segmento no mundo. Responsável por uma rede internacional de lanchonetes, a marca desta empresa transcende e revela-se inserida na cultura mundial. A rede foi fundada em abril de 1955, nos Estados Unidos e juntamente de marcas como Coca-Cola, o McDonald's é considerado um dos mais disseminados símbolos do capitalismo internacional. Seu produto mais famoso é o sanduíche conhecido como “Big Mac”. Partindo do princípio de que os procedimentos operacionais da cadeia de *fast food* McDonald's são os mesmos em todos os países em operação, inclusive a margem de contribuição por produto, cria-se o “Índice Big Mac” ou “Big Mac Index”⁶, tamanha a representatividade da empresa e seus produtos para o mundo inteiro.

⁶ ‘Big Mac Index : é um índice calculado pela revista *The Economist*, tendo como objetivo medir o grau de sobre ou subvalorização de uma divisa em relação ao dólar americano, comparando os preços do hamburger *Big Mac* nos E.U.A ao do país com o qual se pretende comparar a moeda.

Ocupando o quarto e quinto lugar no ranking, respectivamente temos as redes domésticas Casa do Pão de Queijo e Giraffa's. A primeira, criada em 1967 por um engenheiro e empreendedor, é uma rede líder na comercialização de pães de queijo, sanduíches e bebidas diversas. Conta hoje com 450 lojas localizadas no país e apura crescimentos não tão agressivos, focando atuar em regiões do Brasil que ainda não se adaptaram a essa tipo de culinária. (ABF, 2011)

A segunda rede, fundada em Brasília, 1981, oferece refeições tradicionais de acordo com os costumes brasileiros. Foi um pouco mais além e conseguiu, no ano de 2011, alcançar o mercado internacional instalando uma unidade em Miami, EUA. Além de seu restaurante nos Estados Unidos, a rede investiu em um restaurante internacional no Paraguai, inaugurado em 2010, e hoje é comparada no Brasil com outras grandes redes de *fast food*.

Outras redes citaadas no quadro 02, também já alcançaram o mercado exterior. Frente a inserção estrangeira e concorrência do setor, procuraram alcançar novos consumidores se protegendo de oscilações internas, como se refere Minervini (2001). É o caso da rede Bob's, Spoleto e China in Box, que genuinamente brasileiras, foram em busca do mercado estrangeiro.

É relevante observar que, entre as três maiores redes do setor de alimentação/ *fast food* presentes no Brasil, duas são estrangeiras e ocupam lugares estratégicos no segmento. A expansão dos serviços de alimentação do tipo *fast-food* está ligada a uma demanda crescente, por parte da população. Refeições de baixo custo com rapidez e qualidade. Esta passou a ser a opção permanente para um número crescente de consumidores urbanos.

Foster (1995) salienta que a essência do *franchising* é a expansão da rede de forma geral, onde o ganho de está na escala de unidades. Redes pequenas (em geral) possuem margens baixas e resultados baixos, sendo que estas após o crescimento potencializam suas margens e geram resultados excelentes.

Como se percebe, a projeção de lojas nacionais gira em torno de resultados em curto prazo, enquanto as gigantes internacionais do segmento se focam em objetivos mais amplos e no aumento da rede, afim de atingir tanto países culturalmente próximos como aqueles com costumes e hábitos diversificados, mas com potencial de consumo.

Nesse aspecto, o maior setor na indústria do *franchising* continua a ser o de *fast food*, e segundo Schlosser (2001) o sucesso da indústria do *fast food* são as franquias. Ele define que "tornar-se franqueado é uma combinação estranha entre iniciar o próprio negócio e trabalhar

para terceiro”. O *franchising* responde a necessidade urgente de “ganhar tempo e dinheiro” em meio a uma concorrência cada vez maior.

No “ Guia de Franchising” (2001), é interessante notar alguns dos comentários sobre o impacto positivo do sistema de *franchising* estrangeiro, pois em geral tiveram grande contribuição nas relações comerciais brasileiras. Embora a presença de cadeias internacionais seja pequena em comparação com as brasileiras, de acordo com o Cherto (2006) o “boom” do *franchising* em 1980, ajudou a mercado fechado a se abrir no Brasil. O sistema era muito saudável para a economia brasileira e as empresas internacionais ajudaram na sua estabilização. Segundo ele: “ *É muito melhor para a balança de pagamentos os royalties, do que termos empresas estrangeiras instaladas ou a importação de produtos*”.

Como já citado, na década de oitenta a franquia foi a primeira garantia de sucesso para uma marca estrangeira no Brasil. Devido ao seu ambiente de negócios complexo, mais de 90% de empresas estrangeiras que se instalaram aqui falharam. Além da contribuição benéfica para a economia, Cherto (2006) comenta que franqueadores estrangeiros como McDonald’s, revolucionaram esse mercado.

As redes nacionais envolvidas nesse mercado necessitam melhorar os seus serviços e produtos, a fim de evitar a perda de sua base de clientes, que deslumbrados por novas ofertas exigem mais qualidade, diversidade de opções e preços competitivos, em que competitividade e treinamento se tornaram primordiais. (CHERTO, 2006)

Um dos princípios do *franchising*, segundo Plá (2001) é garantir aos funcionários do setor a habilitação necessária para alcançar resultados efetivos de acordo com os princípios da empresa, bem como provocar impacto positivo nos lucros. Através desse sistema operacional rígido e disciplinado, com equipamentos sob medida que agilizam o processo, é possível assegurar o padrão de qualidade em praticamente todos os produtos.

Ortigoza (1996) enfatiza que a mão de obra no *fast food* é altamente especializada, mas é o treinamento e o formato do negócio que a torna assim, já que o funcionário é “moldado” segundo as características e objetivos da empresa. Nesse sentido, aproveita-se geralmente a mão de obra local, locomovendo-a para outra unidade em funcionamento, durante um período de estágio, para que não se perca a “identidade” no serviço oferecido.

Segundo Arend (2009), no Brasil os indicadores sobre o mercado de trabalho revelam um quadro dramático no que se refere às taxas de desemprego entre os jovens de 16 a 24 anos de idade. Nesta faixa etária, o número de desempregados é duas vezes superior ao de adultos na mesma condição. A indústria de *fast food* surge então, como importante gerador de

empregos para esse exército de mão de obra excedente, visto pelas Instituições públicas e privadas como um referencial em relação à formação profissional.

Atraídos por essa mão de obra farta, as redes em expansão se depararam com um outro problema naturalmente criado pelo ramo. Elas precisam agora lidar com o *turnover*⁷ mesmo para as vagas que exigem pouca qualificação. Segundo o jornal o Estado de São Paulo (2012), em entrevista com executivos do setor, é comum que candidatos a atendentes de lojas desistam do emprego após o período de experiência por receberem propostas melhores.

No segmento de *fast food*, os salários iniciais são compatíveis com valores oferecidos por empresas em que não é necessário trabalhar aos fins de semana, período de maior faturamento para as redes. Em média, a rotatividade de mão de obra no setor de alimentos é de 80% ao ano, o que ocasiona gastos desnecessários com o setor operacional, segundo a *Brazil Fast Food Corporation* (BFFC, 2012)

Independente dos dados, e no tocante aos objetivos do presente estudo, é visível a importância desse setor na criação de oportunidades para os jovens que estão iniciando sua carreira profissional, contribuindo para a inserção de uma grande massa no mercado de trabalho.

Cherto (2006) acredita que a indústria do *fast food* internacional movimenta uma engrenagem importante no mercado financeiro, pois disponibiliza novos empregos, consome e contrata fornecedores, negocia imóveis no mundo, contrata e dispõe de muito capital para investir em propaganda e *marketing*.

Segundo Preble (1992), ao estudar a expansão das franquias de *fast food* dos Estados Unidos, o autor identificou como sendo um dos casos mais bem sucedido de negócios, em que algumas delas contavam com mais de 20 anos de sucesso na expansão internacional. Estudaremos a seguir quais os mais diversos fatores responsáveis por essa internacionalização, já que é notória a contribuição desse sistema estrangeiro para o nosso país.

⁷ *Turnover*: No contexto de Recursos Humanos, refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos de uma organização. Normalmente é expressa em termos percentuais. Pode ser também um indicador de saúde organizacional.
Fonte: Chiavenatto (2006:155)

CAPÍTULO III

MOTIVOS E DESAFIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS: ESTUDO DE CASO EM UMA REDE INTERNACIONAL DE FAST FOOD NO BRASIL

3.1 Os Fatores que influenciam a internacionalização de franquias

O presente capítulo trata os principais motivos que norteiam, influenciam e motivam a internacionalização de franquias, acompanhado pela apresentação de um estudo de caso exploratório em uma rede estrangeira de *fast food*, bem como sua história e os desafios encontrados na entrada e permanência no Brasil. Apresentamos aspectos e fatores considerados determinantes para as condições que a empresa se encontra atualmente.

Segundo Marques (2006) os diversos motivos da internacionalização de franquias se desenvolveram com base em estudos para a entrada de novas marcas nos mercados internacionais, em seus respectivos ramos de atuação. Em geral, eles são os mesmos que norteiam as expansões internacionais de empreendimentos em outros formatos e promovem a diversificação de mercados afim de evitar uma dependência do país de origem.

No auge da globalização, segundo Plá (2001), a expansão de redes de franquias para mercados internacionais é motivada por uma ampla variedade de fatores que interagem entre si e vão além de suas fronteiras. De acordo com Marques (2006), vários desses fatores foram constatados, assim como os riscos e oportunidades do processo de internacionalização. Ele dispõe sobre as vantagens de escolher o *franchising* como uma forma de expansão internacional e a importância da política, economia e da cultura, a fim de obter sucesso no exterior

Maia (2010) salienta que a internacionalização deve ser um processo gradual e à medida que a empresa adquire mais recursos, tanto financeiros quanto de conhecimento, ela deve partir para mercados que apresentem maiores potenciais de lucro e desafios.

Segundo Plá (2001), em primeiro lugar a franquia original deve ser firmemente estabelecida em seu próprio mercado interno e ter um programa de estruturação, além de recursos humanos e financeiros adequados. Posteriormente, deve ser seletiva no mercado que está entrando e realizar estudos dos aspectos culturais, legais e econômicos do país anfitrião.

Na concepção de Guedes (2007), os motivos que tornaram as franquias uma verdadeira preferência nacional residem nas características próprias do *franchising*: marca conhecida, *know-how* de negócio, suporte operacional, treinamentos constantes, método de gestão, desenvolvimento de produtos, entre outros. Na prática, são essas características que conferem segurança às franquias. Além dos motivos relacionados, a segurança no investimento é um dos pontos mais procurados por qualquer empreendedor, seja ele experiente ou não.

Segundo Marques (2006), os motivos mais válidos na internacionalização de franquias se desenvolvem na viabilidade e interesse do mercado externo e a saturação do consumo interno, pois sem esses fatores o processo fica muito frágil. A literatura sobre a internacionalização de franquias se esforçou em posicionar esses diversos motivos em dois grupos distintos: os reativos e os proativos. A internacionalização reativa ocorreria quando as oportunidades e as condições do mercado doméstico fossem os fatores mais importantes para desencadear a internacionalização. Já a proativa, teria seus motivos na exploração de oportunidades internacionais antes que o mercado doméstico esteja esgotado de oportunidades.

Na década de oitenta, desenvolveu-se uma abordagem de análise para o tema procurando explicar os motivos da internacionalização pelos fatores que repelem as empresas de seu mercado de origem e os que atraem para mercados internacionais. Eles surgiram com base na análise dos fatores de repulsão e atração no mercado internacional, de acordo com Carvalho (2000). Segundo o autor, os fatores de repulsão são aqueles que fazem com que a internacionalização seja praticamente o único caminho para expansão. Já os fatores de atração impulsionam as redes a se expandirem em mercados estrangeiros mesmo ainda tendo condições de expansão em seu próprio território.

Por considerar que fatores de atração são essencialmente condições positivas dos mercados internacionais e os de repulsão, negativas; no quadro 03 são apresentadas algumas condições, posicionados por Marques (2006), onde os motivos políticos, econômicos, sociais

e mercadológicos aparecem como as principais razões em se adentrar um mercado estrangeiro.

Quadro 03. Fatores de repulsão e atração para internacionalização de franquias

Repulsão	Atração
Estrutura política instável	Estrutura política estável
Economia instável	Economia estável
Mercado doméstico maduro	Estrutura de varejo pouco desenvolvida
Saturação do formato	Grandes mercados
Pequeno mercado doméstico	Contexto de regulamentação pouco restritivo
Contexto de regulamentação restritivo	Condições econômicas favoráveis
Ambiente competitivo hostil	Condições sociais positivas
Condições econômicas desfavoráveis	Ambiente operacional favorável
Condições sociais negativas	Taxa cambial favorável
Ambiente operacional desfavorável	Baixa concorrência de preços
Altos custos operacionais	Potencial para investimentos
Restrições de crédito ao consumidor	Existência de operações da companhia e expansão de outras empresas.

Fonte: Adaptado de Marques (2006, pg. 59)

Percebemos que a estrutura política e econômica favorável, atrelada a busca de novos mercados, parece ser o principal motivo para a expansão internacional. Em segundo plano visualizamos condições sociais positivas, taxa cambial, baixa concorrência de preços e potencial para investimentos.

Schlosser (2001) aponta que muitas redes de franquias americanas procuraram novos mercados devido ao lento crescimento do próprio mercado norte-americano, que tem apresentado um perfil demográfico prejudicial ao consumo, devido a queda da natalidade e o envelhecimento da população.

Pelo quadro 04 abaixo, podemos verificar através do estudo feito por Carvalho (2000), os fatores abordados por quatro redes de *fast food* que se instalaram no Brasil, em meados de sua pesquisa.

Quadro 04. Fatores e critérios de escolha que motivaram a entrada de quatro redes estrangeiras no Brasil

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Busca de novos mercados / Aumento das vendas e lucros	4	5	5	5
Viabilidade do mercado	5	5	5	5
Proximidade geográfica	2			
Proximidade psicológica	3		5	5
Vantagem competitiva da empresa	4	4		
Aumento da competitividade da empresa / Prevenção contra a concorrência	3	4		
Objetivos pessoais (*)			3	
Iniciativa de um interessado externo	3	2		3
Adequação do produto / conceito da rede aos mercados			X	

OBS: (1)- sem importância..... (5) muito importante

(*) No caso, objetivos pessoais de um entrevistado.

Fatores sem valor não foram citados.

Fatores assinalados com “x” foram citados espontaneamente.

Fonte: Carvalho, 2000.

Nota-se que os motivos estão plenamente de acordo com as observações dos autores citados anteriormente, onde a busca de novos mercados, aumento das vendas e viabilidade do mercado, são quesitos classificados como os mais importantes para as quatro empresas. Ainda como fator determinante, a proximidade psicológica é, de acordo com o quadro 05, mais importante que a geográfica. Ao possuir afinidades psicológicas com o conceito, a proximidade geográfica perde relevância, principalmente em se tratando de redes de franquias, onde normalmente há um parceiro local que assume o controle da operação (franqueador máster).

As mudanças ao longo do tempo no modo como as franquias encaram sua internacionalização também foram constatadas pelo autor, porém as bases para a expansão estrangeira se mantiveram inalteradas. Existe uma maior prioridade em se adentrar mercados emergentes como a América Latina, pois segundo o autor, eles apresentam um potencial de crescimento do consumo maior, uma concorrência menos acirrada e menores restrições às novidades internacionais do que os mercados tradicionais.

Além dos fatores já citados, Mauro (1999) enfatiza que a pressão de investidores internacionais, interessados em introduzir franquias em seus países, também exerce influência sobre a decisão de internacionalização. O autor acrescenta que as redes de franquias também

buscavam países com alta renda per capita e setor varejista desenvolvido seguido de países caracterizados por maior diversidade cultural, de renda e de sistemas políticos.

Segundo Risner (2001) os países que apresentam particularidades com relação ao mercado nacional, como hábitos culturais, diferenças na legislação e operações de franquias, exigem que se crie uma “central” (nesse caso a máster franquía) que mantenha controle sobre a rede e saiba adaptá-la de acordo com as necessidades locais do país receptor. As dificuldades, tanto para adaptação, quanto para controle da rede, serão minimizadas quando se escolhe países geográfica e culturalmente próximos.

Segundo a autora, a cultura local terá grande influência sobre as operações da empresa estrangeira determinando o sucesso ou fracasso da rede, ao passo que dilui ou não seus riscos. Kotler (2000) explica que o comportamento do consumidor é movido por diversos fatores, mas os culturais exercem a maior e mais profunda relevância em seus objetivos e, conseqüentemente, o que ele deseja em termos de produtos.

Cignaco (2009), enfatiza sobre a questão cultural e as diversas adaptações regionais e locais que podem ocorrer na maioria dos mercados, afastando algumas franquias do padrão original que foram criadas. É fundamental levar em conta as variações culturais, mas ainda é difícil quantificar os custos ou os lucros de tentativas fracassadas e bem-sucedidas para se adaptar à cultura nacional em que a empresa está trabalhando. Além disso, árduo será determinar o que é necessário para adaptar uma franquía culturalmente ao seu novo mercado, sem comprometer seu formato inicial.

Ao discutirmos sobre os principais fatores necessários para a expansão de redes no exterior, Plá (2001) sugere estudar os gostos e preferências do país anfitrião, com atenção rigorosa para manter o formato e as operações, o que requer acompanhamento do constante do franqueado e do franqueador. Isto implica uma operação que pode ser mantida em um local distante, mas sem perder sua marca e características.

Uma adaptação pode ocorrer no âmbito de uma região de países, de um único país ou mesmo de uma cidade. Segundo Kotler (2000) produtos também podem ser adaptados às superstições ou crenças locais, realizando alterações para que ele melhor se identifique com o consumidor do novo mercado.

Ilustrando essas adaptações e trazendo para o setor alimentício a diversificação da cultura, o *franchising* traduz as diversas formas de atingir mercados diferenciados. A rede McDonald's, por exemplo, não serve sanduíches com queijo em várias lojas da de Israel, para

ao encontro dos requisitos *kosher*⁸ que exigem a separação de carne e produtos a base de leite. Na China, ao contrário do que faz nos EUA, a rede utiliza preponderantemente da imprensa escrita em suas comunicações de *marketing*, visto que a população chinesa não assiste televisão com a mesma frequência que os norte-americanos.

Segundo relatos de Cherto (1998), a franquia americana *Church's*, especializada em pratos a base de frango, alterou o nome de suas franquias para *Texas Chicken* em alguns países árabes, já que as autoridades locais não admitiam a ideia de um restaurante chamado Igreja, mesmo que em outra língua. Assim, a cultura é essencialmente ligada à capacidade de uma empresa em adaptá-la às condições e os produtos para o país anfitrião.

O *franchising*, por suas características, é um sistema que remete a internacionalização através da importação e exportação de marcas, métodos, produtos e padrões, sintetizando a busca por parceiros em outros países e com diferentes culturas.

Percebe-se que no Brasil, a presença de redes estrangeiras no setor alimentício, bem como o processo de internacionalização, não foge à regra expressa pela maioria dos autores estudiosos do tema, apresentando motivos diversos envolvidos. A importância de cada um desses diferentes aspectos pode variar ao longo do tempo e atingir todos os setores da economia.

O sistema de franquias tem sido a principal forma de entrada das redes internacionais e a principal forma de expansão das redes de *fast food* no Brasil. Conviver com culturas e políticas divergentes, mas mantendo a uniformidade com relação à marca, é o obstáculo a ser superado.

Na intenção de ilustrar esse cenário, a seguir abordaremos a internacionalização de uma rede estrangeira no Brasil, sua adaptação aos costumes brasileiros e os desafios encontrados, superados e ou a superar.

⁸ Alimentos *kosher* são todos aqueles que obedecem à lei judaica. Algumas características podem fazer com que os alimentos sigam a essa regra, como a mistura de carne e leite; produtos de Israel que não foram pagos de uma forma justa; a utilização de utensílios de cozinha que foram anteriormente utilizados em produtos não *kosher*, entre outros.

Fonte: Disponível em : www.certificadokosher.com.br . Ultimo acesso em 22 dez de 2012.

3.2 Apresentação do Estudo de Caso Pizza Hut

O estudo de caso que iremos apresentar se baseou na íntegra nos estudos de Mary E. Risner, em sua tese de doutorado intitulada como: **Successful Fast Food Franchising in Brazil and the Role of culture: Four Cases**, da Universidade da Flórida em 2001. Em uma tradução livre temos: “O sucesso das franquias de *fast food* no Brasil e o papel da cultura em quatro casos”.

Risner analisa em sua tese, quatro redes estrangeiras de *fast food* que se instalaram no Brasil em meados dos anos 2000. São elas: Mc Donalds, Subway, Dunkin Donuts e Pizz Hut. Foi escolhida a empresa Pizza Hut devido a proximidade do autor a rede, pois enquanto colaborador teve acesso e disponibilidade na obtenção de dados atuais que justificassem as considerações no desenvolvimento do texto.

Primeiramente, para que fosse possível embasar os passos explicitados a seguir, foi realizada uma busca na literatura sobre as abordagens já existentes e discutidas. Em todo o decorrer do estudo de caso, teremos citações de diversos autores que acrescentam informações científicas oportunas ao trabalho, mas os dados serão em sua maioria referentes ao estudo de Risner (2001).

O estudo de caso secundário teve como vantagem o alcance das informações, por meio da riqueza de detalhes e precisão ao tema, conforme aconselhado por Flick (2009: 62): “*Como em qualquer campo da pesquisa, aconselho que o pesquisador familiarize-se com a literatura disponível em sua área*”. Em face dessa suposta praticidade, os dados eram por sua vez desatualizados e necessitavam de informações recentes.

O autor afirma ainda que a revisão da literatura teórica sobre o tema em questão pode revelar o que já foi descoberto, quais as teorias utilizadas e discutidas na área, quais as questões ainda em aberto e o que ainda não foi estudado.

Representado de uma maneira prática e eficaz, o presente estudo procurou contextualizar as dimensões da empresa Pizza Hut, atualmente presente no Brasil e em mais de 90 países, que enfrentou muitas dificuldades no início de sua expansão em território brasileiro, mas soube conciliar adaptações e atingir objetivos.

Nesse caso analisaremos todas as transições sofridas pela empresa desde as constatações efetuadas por Risner (2001) até o presente momento. Será possível visualizar algumas das transformações necessárias e a que estão sujeitas as empresas que atravessam suas fronteiras de origem em busca de novos mercados, reconhecimento e consolidação como uma marca internacional.

O início da Rede

Segundo Daniel Plá (2001), uma franquia pode surgir de duas maneiras: a primeira de um negócio já existente que possui uma tradição no mercado; e a segunda, cria-se um negócio já com o intuito de transformá-lo em franquia.

A Pizza Hut surgiu da união entre a cozinha italiana e americana em meados da II Guerra Mundial. Ao final do conflito, os imigrantes italianos aproveitaram para abrir várias pizzarias nos Estados Unidos. Foi em 1958 que a primeira loja da rede foi aberta e cinco meses depois, a segunda. Ao completar um ano já possuíam três lojas.

Com o sucesso eminente, as franquias demonstravam uma forma segura de negócio. Após montar a estratégia das lojas com permissão de franquias, a rede chegou a abrir uma loja por dia, em seu pico da expansão.

Para Hooley *et al* (2010), em seu segundo princípio de *marketing*, a empresa deve competir apenas em mercados no quais seja possível se estabelecer uma vantagem competitiva. A escolha do mercado de atuação é extremamente importante. É preciso que a empresa possua habilidades para competir no mercado que definiu para atuar.

Assim, a marca ganhou reconhecimento nacional quando sua primeira campanha publicitária estreou na televisão americana em 1965, o que influenciou nos anos seguintes o lançamento de inúmeras campanhas de marketing, não só nos Estados Unidos, mas em diversos países do mundo. Segundo Cherto (2006:343) antes de iniciar suas operações em mercados internacionais, “*o franqueado precisa haver implantado um número razoável de franquias em mercados diversos e ter comprovado a viabilidade financeira e o sucesso de forma geral do conceito*”.

Em 1968 a empresa ingressou no mercado internacional, com a abertura da primeira loja no Canadá. No ano seguinte, um milhão de pessoas comiam a cada semana nas lojas da

rede. Foi nesta época, em 1969, que a cobertura de todas as lojas adotou a cor vermelha. A partir desse momento, o símbolo mais distinto da Pizza Hut seria o característico telhado vermelho, parecido com um chapéu, presente também em seu logotipo. Ainda em 1969, a empresa abriu restaurantes na Austrália, México e Alemanha.

Em 1977, a PepsiCo - líder em alimentos e indústria de bebidas nos Estados Unidos - adquiriu a empresa, iniciando sua entrada na indústria do restaurante. Naquele momento, a empresa já contava com aproximadamente 3.200 unidades. Mais tarde, com a aquisição de outras duas gigantes do ramo, cada marca em expansão através do desenvolvimento de unidades de propriedade da empresa e franquias em todo o mundo.

Como uma estratégia de marketing, em 1983 foi lançada a pizza individual, difundindo uma alternativa de almoço rápido a um preço acessível. Com o novo produto a rede dobrou o movimento. Em 1989, eles detinham lojas em 54 países e no mesmo ano, a empresa abriu sua primeira loja no Brasil, na cidade de São Paulo.

Em um esforço para melhorar o foco da PepsiCo, em 1997, foi anunciado um plano para separar as empresas. Até 1997, a Yum! Brands Inc. era uma divisão da Pepsi Company responsável pela operação de três marcas: Pizza Hut, Taco Bell e KFC. A partir de Outubro de 2002, a Yum! Brands passou a ser independente e se tornou a controladora da rede Pizza Hut. A nova empresa renomeada se tornou o maior grupo de restaurantes em unidades e a segunda maior em termos de vendas, no mundo.

A entrada no Brasil e os Desafios da Internacionalização

O interesse da rede pelo Brasil, se deu praticamente pelos mesmos motivos apresentados no início do presente capítulo. Proximidade geográfica, condições sociais e ambiente favorável no Brasil com a abertura da economia, diversificação de mercado e a cultura alimentar, em que acreditava-se que o gosto do brasileiro era similar ao do norte-americano. Em uma entrevista o diretor da rede no interior de São Paulo, Alexandre Lichti (1993), definiu os motivos como: "*o potencial de mercado existente para o gênero fast food*" e declarou que o sucesso de outras redes impulsionou a empresa a vir para o Brasil.⁹

⁹ Entrevista realizada pelo Jornal Correio Popular, 20 mai 1993.

O outro lado da expansão, em que se concentram as dificuldades da adaptação, só seria conhecido algum tempo depois, quando fosse constatado que os erros levariam a empresa ao prejuízo (RISNER, 2001).

Assim, a rede se inseriu no Brasil em 1989, através de um engenheiro, que adquiriu duas lojas seguidas. Em 1990, um empresário da indústria alimentícia comprou os dois locais existentes da empresa, assinando um contrato com a PepsiCo para abrir 60 lojas nos próximos dez anos. Em 1993, o empresário abriu 35 lojas na região de São Paulo. A essa altura, a rede no Brasil estava funcionando apenas com franquias e não corporativamente com lojas próprias.

Preocupados com a falta de interação de suas operações em um mercado tão grande como o Brasil, decidiram que no mesmo ano comprariam de volta os locais da rede, por um preço duplo ou triplo, daquele originalmente pago. Junto com a decisão de recompra, o diretor da empresa decidiu eliminar a unidade tradicional do sistema de franquia, em que cada restaurante é um franqueado individual.

Surgiu assim, a idéia do master-franqueado, implementado o conceito de franquia empresarial, onde um franqueado corporativo é responsável por um determinado território e não é permitido a comercialização de franquias sem autorização, conforme explicitado no capítulo dois do presente trabalho. Segundo Mauro (1999), a rede certa, no país certo, no momento certo — e sobretudo na mão do máster franqueado certo — pode significar um ótimo retorno de capital. Após a recompra, percebeu-se exatamente como as lojas tinham sido ineficazes, embora o negócio havia se concretizado, já que muitas lojas haviam sido abertas.

Conforme demonstramos no capítulo um, até 1994 com a implementação do Plano Real, a inflação exorbitante, os ajuste de preços diários eram comuns. Em tal ambiente inflacionário, os consumidores não percebiam as diferenças e as empresas poderiam cobrir finanças mal administradas pelos de preços elevados para os consumidores com aumentos dos custos reais e previstos. No entanto, com a estabilização da economia juntamente com o Plano Real, os aumentos de preços deixaram de ser regra e os consumidores foram capazes de perceber o valor de seu dinheiro e o que podiam comprar de fato. Além disso, o Brasil tornou-se mais estável economicamente atraindo mais franquias estrangeiras de *fast food* e criando mais concorrência para as que já existiam. (GERTNER, 2001).

Marques (2006) enfatiza que as características econômicas e socioculturais de um país exigem que haja uma mudança substancial na franquia para que ela possa ser aceita em seu novo mercado e os benefícios dessa estratégia de internacionalização podem ser reduzidos

pela complexidade do mercado-alvo. As mudanças mais frequentes que precisam ser feitas, segundo o autor, são aquelas relativas ao formato do negócio, em virtude de diferenças na legislação ou diferenças no gosto do consumidor. As menos frequentes, mas não menos importantes, são possíveis diferenças no estilo de administração ou nos métodos de trabalho.

Assim se encontrava a empresa, “degustando” todas essas dificuldades. A nova administração encontrou resistência ao aplicar padrões no formato da rede, que não tinham sido feitas antes devido a falta de apoio e uma unidade central. Outra questão foi o excesso de restaurantes locais, que ocasionava desnecessariamente elevados custos operacionais.

A base de clientes foi diminuindo devido aos preços elevados do menu, resultantes do fato de que a maioria dos ingredientes tinham que ser importados para atender às especificações das empresas atrelado aos problemas inflacionários da moeda nacional. De acordo com Dias (2003), para um cliente se tornar fiel é necessário que ele repita a compra, ou seja, que essa marca gere uma atitude positiva para que ele compre novamente. As vendas estavam baixas, devido também a falta de opções de pizza para brasileiros, que ainda não eram acostumados a marca, já que ela tinha um estilo diferenciado.

Segundo Gertner (2001) muitos franqueadores estrangeiros principalmente os norte-americanos, insistiam em cometer os mesmos erros quando entravam no mercado brasileiro. Em um estudo do autor sobre os franqueadores que investiam em franquias no Brasil, chegou-se aos erros mais comuns, listados no quadro 05 abaixo, e adaptado segundo as informações do mesmo.

Quadro 05. Erros mais comuns cometidos por franquias estrangeiras no Brasil

Pobre seleção de franqueador máster
Treinamento inadequado para uma rede de restaurantes
Preços elevados foco nos consumidores das classes A e B
Concentração de lojas em avenidas principais
Repetição dos erros do passado de franquias americanas no Brasil
Investir na condição de que todos os produtos e serviços trazidos do exterior vão funcionar no Brasil
Falta de conhecimento da língua Portuguesa
Falta de conhecimento do mercado local a partir de pesquisas inadequadas
Negociações inadequadas com distribuidores locais e fornecedores

Fonte: Adaptação do autor, citado por Gertner (2001)

A seleção do franqueador master muitas vezes considerava somente aqueles com grandes potenciais para investimento e não os que detinham conhecimento no ramo varejista. As redes treinavam seus funcionários da mesma maneira que eram treinados os norte-americanos, além de não conhecerem a língua portuguesa. Existia uma cultura exclusivista de que tudo que era aplicado no exterior automaticamente se encaixaria no mercado brasileiro, entre outras iniciativas que acabariam por prejudicar os investimentos no Brasil.

No caso da Pizza Hut não houve diferença, e os deslizes ocorreram desde a escolha do franqueador máster, da aplicação do preço, o foco da classe social e os produtos e serviços importados com a franquia, tornando a empresa praticamente distante da realidade de consumo no Brasil.

Nos primeiros anos, muitos brasileiros aceitaram a Pizza Hut como uma novidade, mas eles não se tornavam necessariamente cliente fidelizados. A empresa não utilizava pesquisa de mercado sobre os produtos e entrou no Brasil sob a suposição de que eles eram a melhor pizza no mundo sem considerar que a qualidade de restaurantes italianos em servir pizzas em toda a região era eminente. Havia ainda a publicidade comparativa criticando concorrentes locais e promovendo sua própria marca, o que também não foi uma abordagem eficaz.

Em 1997, a empresa estava no auge das suas dificuldades no Brasil. Como algum alívio para a situação, os franqueados da empresa formaram uma “associação” para preencher a falta de apoio da sede da empresa. O objetivo do grupo era trabalhar junto, afim de encontrar condições de aumentar a rentabilidade.

A primeira veio com a sugestão de um franqueado para se criar uma pizza próxima do estilo italiano, tão bem aceito no Brasil. Introduzido imediatamente no menu, segundo Gertner (2001), este foi o primeiro “não” ao produto americano vendido pela empresa. O público brasileiro não aprovou.

Quando o empresário Jorge Aguirre se tornou vice-presidente executivo da Pizza Hut em São Paulo e promoveu crença de que com as necessárias adaptações culturais e eficiente gestão a empresa poderia ser um negócio viável no Brasil, reforçou os ânimos da rede e juntamente com dois investidores, formou a Conexões Restaurantes e Bares Internacional (RCI) como uma subsidiária integral. O plano imediato de ação incluiu as seguintes mudanças: aumentar a linha de produtos, formar gestores motivados e oferecer preços competitivos, firmando acordos com fornecedores locais.

As adaptações para se manter no mercado

De acordo com Porter (1992) quando o ambiente é fonte de vantagem competitiva identificamos algumas condições locais que favorecem empresas em determinados setores. O país de origem pode oferecer essa vantagem, por ter influência na percepção da qualidade superior de um determinado produto pelo consumidor. A Pizza Hut detinha uma vantagem, pois diferente de outras redes entrou no mercado com a venda de um produto popular e de uma refeição familiar. No entanto, o grande desafio foi a competição do estilo único brasileiro já consolidado e servido em muitos restaurantes no Brasil. Outra dificuldade foi o costume brasileiro de comer pizza somente no jantar ou nos finais de semana, nas pizzarias locais.

Na intenção de atingir todo os perfis de consumidores brasileiros, a empresa agiu rápido. Para Ferrel *et al*, (2000: 24) “*A estratégia de marketing deve ser avaliada para determinar seu efeito sobre as vendas, os custos, a imagem e a rentabilidade da organização.*”

Segundo Dias (2003) a mala direta é uma das mídias mais persuasivas, podendo ser usada isolada ou integradamente com outras, como telemarketing e propaganda de reposta direta. A eficiência desse tipo de *marketing* está diretamente relacionada com a capacidade técnica e estratégia, em um eficaz e econômico meio de comunicação individual, com retorno garantido. Devido aos altos custos de publicidade no Brasil, e especialmente em São Paulo, a empresa utiliza principalmente mala direta, aliada a *internet* e os fundos de promoção dos shoppings centers.

Como parte do esforço para se adaptar aos gostos locais e preferências, cartões de sugestão são colocados em cada mesa e os clientes são incentivados a fazer seus comentários que posteriormente serão enviados para a sede da empresa e lida pelo diretor de *marketing*. Junto com espaços para os dados, os cartões propiciam a busca de opiniões sobre o serviço e a qualidade do produto, por que o cliente escolheu a empresa e sugestões de melhoria.

Segundo McDaniel e Gates (2003), a pesquisa de *marketing* desempenha dois importantes papéis no sistema de marketing. Em primeiro, ela faz parte do processo de *feedback* da inteligência de *marketing*, abastecendo os tomadores de decisões com dados

sobre a eficiência do mix de mercado atual, como também, fornece percepções para as mudanças necessárias.

Na intenção de se aproximar do cliente e ser avaliada de forma direta, a empresa adota atualmente um procedimento chamado “ **Cliente Misterioso**”, o qual consiste na visita de um avaliador anônimo às lojas da franquia e que se faz passar por um cliente comum. O cliente misterioso faz um apanhado geral sobre o restaurante, englobando itens como qualidade dos produtos, rapidez e atendimento.

A avaliação do cliente misterioso acontece mensalmente e em datas aleatórias, sendo realizada por uma empresa canadense, e se tornou um canal importante de *marketing*. “*A compra misteriosa pode identificar pontos fortes e fracos para as operações de treinamento e para refinamento de políticas,*” conforme destaca Mc Daniel e Gates (2003:167). De acordo com os autores, é de grande valia a observação do cliente oculto em redes que possuem pontos de venda variados, pois este fator implica em diferentes culturas e comportamentos que, conseqüentemente, podem gerar diferentes modelos de atendimento aos clientes.

Considerando a importância da rede local ao ambiente de negócios e da afinidade dos brasileiros a certos produtos nacionais, outra estratégia da empresa foi a negociação de acordos com fornecedores locais. Segundo Ballou (2001), as compras comandam uma posição importante na maioria das organizações já que os suprimentos representam tipicamente de 40 a 60% do valor das vendas de seus produtos finais, significando que pequenas reduções de custos obtidas podem ter um impacto maior em lucros do que melhorias iguais em outras áreas da organização.

De acordo com Aguirre (2011), ao substituir 95% das importações por negociações com fornecedores locais foi possível reduziu os preços em até 35% , atualizando a imagem da empresa às ofertas de produtos com qualidade e reconhecimentos nacionais. Porém, a matriz de suprimentos desenvolve contradições que muitas vezes compromete determinadas unidades, quando resolve fidelizar fornecedores e fazer deles os únicos responsáveis pelo abastecimento da rede. Na intenção de reduzir custos, o franqueador máster fecha contratos com grandes empresas para fornecimento exclusivo às franquias de todo o Brasil. Os preços negociados são menores, devido a grandes quantidades de compra, resultando em um produto final mais competitivo. Por outro lado, a rede se torna automaticamente dependente e vulnerável a problemas, quando ocorrem falhas no fornecimento. É uma estratégia de redução de custos, mas que por vezes compromete a produção de muitas unidades.

Outra questão a ser melhorada foi a formação de novos colaboradores afim de trabalhar uma nova imagem da empresa analisada. A gestão de pessoas visa à valorização dos profissionais e de acordo com Chiavenato (2006), a preocupação com seres humanos dentro da organização, envolve a captação de recursos, conhecimentos, habilidades, competências e pessoas que incorporem essas novas características.

Os treinamentos a empregados gerais e gerentes tem tido como foco a formação para se comportar como colaboradores, dando-lhes o sentido de responsabilidade de mudar a experiência anterior da empresa de sucesso frustrado, pois atualmente todo o treinamento da rede já está disponível no Brasil. No caso da seleção de um novo franqueado, as instalações e os meios serão encontrados no país e o indivíduo vai ser treinado localmente, sem necessariamente viajar para os Estados Unidos, o que reduz drasticamente custos operacionais.

Um dos principais objetivos da empresa no Brasil era restaurar a confiança do seu gerentes e funcionários. Em uma entrevista pessoal, o administrador destaca que o "fracasso" era da empresa, não da marca nem de seus funcionários. Sente que, a fim de seguir em frente, é necessário definir os problemas do passado, para que possam ser corrigido.

Todos os funcionários da rede são treinados para manter o alto padrão de qualidade dos produtos e serviços, sendo avaliados constantemente. Para isso, a empresa utiliza o CHAMPS (Casa limpa, Hospitalidade, Acerto, Manutenção, Produto, Serviço) que não só é um programa de avaliação, mas também uma cultura que abrange a todos (empresa, franqueados e atendentes) que prezam pela satisfação de cada cliente.

Seu primeiro passo para transformar a empresa era quebrar o padrão de barreira hierárquica entre os funcionários da empresa. Foi necessário se relacionar pessoalmente com todos os gestores e alguns funcionários, a fim de ouvir suas perspectivas sobre a situação atual e as necessidades do negócio e dos clientes. Em sua filosofia de gestão, a hierarquia mínima é a comunicação aberta em toda a empresa e com o escritório central para detalhar progressos e fracassos.

“As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos (...) sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional”. (CHIAVENATO, 1999:09).

Na franquia, em que cada uma funciona como loja de sua unidade própria e separada do restante, percebe-se que é muito importante para o gerente ter auto-confiança. Para isso, o gestor precisa de sentir e ser tratado como o dono do seu próprio negócio e ter autonomia e liberdade criativa.

Segundo Chiavenato (1999) empresa administra políticas de desenvolvimento e manutenção de recursos humanos, tendo-se em vista a avaliação do cargo e os salários no mercado de trabalho. Envolve também a elaboração de mecanismos e critérios de remuneração, considerando os programas de benefícios sociais mais adequados às necessidades dentro de um clima organizacional adequado.

Em conformidade com as contribuições de cada gerente e loja, um transparente e mensurável sistema de avaliação é necessário para recompensar cada membro da equipe de forma justa para sua participação na obtenção de resultados. Nos esforços para demonstrar recompensa e compensar efetivamente a produção superior, a Pizza Hut oferece agora um sistema de participação nos lucros para seus gerentes de acordo com os resultados da respectiva unidade em que atuam. A Participação nos Lucros e Resultados (PLR) faz parte desse conjunto de ações que compõem a política de manutenção dos recursos humanos e destaca-se como uma ferramenta importante de motivação organizacional.

Porém, todas as transformações feitas na empresa no setor de RH não foram suficientes para reduzir ou eliminar os altos índices de *turnover* na organização. A mão de obra abundante, que inicialmente era um fator de atração ao mercado brasileiro, passa a ser um árduo desafio. Como estudado no capítulo anterior, o *turnover* é capaz de indicar a saúde organizacional da empresa e um alto índice de rotatividade significa que algo não vai bem, está gerando custos e impactando todo o resultado da mesma.

Com a elevada oferta de empregos no ramo, a disputa por profissionais é muito acirrada. Essa rotatividade é percebida já no processo seletivo, em que muitos candidatos agendam entrevistas e não comparecem. De acordo com Rodrigo Alves, supervisor de Recursos Humanos da rede no interior de São Paulo, quando os candidatos são questionados a respeito dessa atitude, se limitam a dizer que já encontraram outra vaga. Dos que são contratados, segundo Alves, a maioria não ultrapassa sequer o período de experiência.

Outro problema vivenciado pela rede é a dificuldade em encontrar profissionais maiores de 18 anos, faixa etária que geralmente é contratada para trabalhar em períodos noturnos. Muitos com esse perfil são estudantes, e procuram por emprego em outros horários. A dificuldade acontece também na contratação de portadores de necessidades especiais,

obrigatórios no quadro de funcionários, em que os candidatos são exigentes e seletivos com os cargos e salários oferecidos pela rede. A média salarial não é alta, mas as redes oferecem a eles oportunidade de iniciar uma carreira. Iniciativa plausível seria a contratação de funcionários maiores de 60 anos, geralmente qualificados e comprometidos, mas prejudicados por uma oferta de empregos reduzida para essa faixa etária no Brasil.

Entretanto, driblando as dificuldades, a rede foi se posicionando no mercado *fast food* entre uma adaptação e outra, mas disposta a atrair e talvez até modificar o gosto do exigente consumidor brasileiro.

A consolidação da marca no Brasil

Até agora, as mudanças da Pizza Hut atreladas a uma nova postura organizacional produziram resultados. De acordo com Kotler (2004), a organização que não consegue gerar algum tipo de inovação pode estar correndo sérios riscos, já que os produtos são vulneráveis às mudanças das necessidades, do gosto dos clientes e a novas tecnologias.

Desde a entrada da empresa no Brasil, percebe-se que o comportamento foi modificado considerando a concorrência local existente. A oferta de produtos foi um dos itens que precisava de modificação a fim de transmitir uma nova imagem à rede. Novos produtos foram acrescentados ao cardápio, na intenção de atender o gosto do consumidor brasileiro. Uma mudança de hábito plausível, foi o aumento das vendas de pizza na hora do almoço, como uma refeição comum. Antigamente tal costume se restringia ao jantar.

Atualmente as lojas operam através de três formatos: restaurantes, unidades *express* e *delivery* (entrega a domicilio). O *layout* do restaurante salão é diferente do modelo americano e não são todas que possuem o telhado tradicional em vermelho, somente utilizam o logotipo padrão. Em algumas lojas, o restaurante e o ambiente de entrega são separados da loja, enquanto outros locais são somente *express*. Além do formato tradicional de restaurantes, a rede atende através dessas pequenas unidades também chamadas *Express*, apresentando uma versão reduzida do cardápio, em locais que apresentem alto tráfego.

Segundo Kotler (2004), a inovação pode ser entendida como a criação de algo diferente, de forma a encarar novos desafios. Identificar as necessidades dos clientes e gerar ideias que originem produtos inovadores deve ser uma das principais estratégias das empresas. Em 2005 a rede inaugurou um novo conceito: além de vender as tradicionais pizzas também comercializaria pratos de massas e sanduíches. Atualmente este tipo de restaurante

possui 100 lojas nos Estados Unidos e está consolidando também o sistema no Brasil. (BFFC, 2012)¹¹

Para expandir ainda mais seu faturamento, a rede tem olhando com atenção para as oportunidades abertas pela *internet*. Atualmente 30% do total de vendas são feitas pela rede e a projeção é de que esse número passe para 50% até o final de 2013. As lojas têm implantado um modelo em que o cliente pode realizar o pedido e pagá-lo por meio de um aplicativo para telefone celular, retirando-o posteriormente, diretamente no balcão. Essa prática já representa 25% dos 30% de pedidos pela *internet*. (Aguirre, 2013).

Situação contraditória pois, em face de tanta tecnologia, muitas unidades da rede no Brasil sequer aceitam cartões de crédito como meio de pagamento. Se limitam ao “cheque, dinheiro ou tíquet”, gerando dúvidas com relação ao seu sistema tão padronizado. A aceitação de cartão de crédito reduziria o risco de inadimplência e ampliaria a possibilidades de novos negócios, como a utilização no sistema *delivery*. Atualmente com um cardápio mais extenso, a empresa passou a competir em um universo mais amplo, que inclui padarias e restaurantes por quilo, Vale se atentar para detalhes como esse.

A marca, após muitas mudanças, atualmente pertence ao franqueador master Yum! Brands,¹⁰ sob o controle da BFFC (*Brazil Fast Food Corporation*)¹¹, detentora atualmente da rede Bob's e controladora no Brasil de outras duas grandes marcas do setor alimentício. Mesmo mantendo o padrão americano, detém no cardápio pratos ao gosto do brasileiro. A pizza brasileira é a receita mais vendida no país disputando espaço com a americanizada e acreditando se diferenciar de simples restaurantes de "*fast food*".

As vendas de todas as franquias estão aumentando gradativamente. Só em 2011, a empresa obteve crescimento de 9,5% no lucro do último trimestre fiscal, encerrado no dia 19 de março de 2012, segundo a Associação Brasileira dos Franqueados da Pizza Hut (ABFPH, 2013). No Brasil, especificamente em São Paulo, os números também são bem favoráveis: a expectativa de crescimento para este ano ultrapassa os 20%, de acordo com as informações de Jorge Aguirre, atualmente o principal executivo da IRB (Internacional Restaurantes do Brasil), que administra a empresa em São Paulo.

¹⁰ A Yum! Brands, Inc., com sede em Louisville, Kentucky, E.U. A, é a maior empresa do mundo de restaurantes em termos de unidades do sistema, com cerca de 38.000 restaurantes em mais de 120 países e territórios e mais de 1 milhão de associados. O nome, "Yum!", foi escolhido com base em uma expressão americana, que expressa o prazer de comer algo muito gostoso.

Fonte: Yum!Brands (2012)

¹¹ A Brazil Fast Food Corporation (BFFC) controla a segunda maior rede de restaurantes "*fast-food*" do Brasil, operando com as marcas Bob's, KFC, Doggis, Pizza Hut e In Bocca al Lupo Café. A empresa está sediada na cidade do Rio de Janeiro.

Fonte: BFFC (2012)

Segundo a Yum!Brands (2012) a Pizza Hut conta hoje com aproximadamente 12.600 lojas, vendendo aproximadamente 11,5 milhões de pizzas por dia para mais de 5 milhões de consumidores. No Brasil, atualmente a rede está presente com 74 unidades, e destaca-se a unidade instalada no Aeroporto Internacional de Guarulhos, o maior em vendas no mundo. Segundo a consultoria britânica Interbrand (2012) somente a marca “Pizza Hut” está avaliada em US\$ 4,25 bilhões, a 74º no ranking das marcas mais valiosas do mundo.

Porém, após anos de expansão e valorização da marca, no Brasil ela ainda não atinge todos os Estados e é comum encontrar no país pessoas que nunca ouviram sequer o nome “Pizza Hut”. Descoberta relevante, segundo os estudos realizados por Risner (2001), aponta que a entrada da Pizza Hut no Brasil a princípio tenha apresentado pontos fracassados de internacionalização, mediante tantas reorganizações, erros cometidos, franquias desfeitas e prejuízos financeiros.

No Brasil, muitas foram as adaptações necessárias, tanto na linha de produtos e práticas locais como no atendimento ao cliente e *marketing*, com intuito de fidelizar o consumidor brasileiro e aos poucos se reestabelecer. Fator relevante foi a integração da empresa aos hábitos e estilo de vida dos brasileiros, identificando suas necessidades e oferecendo produtos diferenciados.

Integrante de um setor em crescimento constante, responsável por injetar capital, investimento, emprego e tecnologia de ponta em nossa economia, Aguirre (2012) acredita que o crescimento e conhecimento da marca se dará pelo aumento de unidades, visto que as 74 lojas existentes no Brasil estão nas mãos de 12 franqueados, um número expressivo mas nada estratégico, pelo momento econômico razoável que vive o Brasil atualmente.

Em suma, pode-se dizer que embora os brasileiros apreciem produtos internacionais, uma marca estrangeira jamais ganharia instantaneamente a fidelidade do cliente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após um longo período de economia fechada e pouca “cultura” de exportação e internacionalização, o número de franquias estrangeiras que atuam em solo brasileiro tem aumentado intensamente. O presente trabalho procurou buscar os diversos motivos envolvidos na presença de redes internacionais no setor alimentício brasileiro, ao passo que descobriu além dos objetivos propostos, outros fatores responsáveis por essa “engrenagem” organizacional e cultural inserida no país.

As políticas sociais, associadas ao crescimento econômico ocorrido nos últimos anos, contribuíram para a melhora na distribuição da renda e do poder de compra da população brasileira. Este trabalho também aponta que ocorreu uma variação dos hábitos alimentares da população brasileira o que estimulou a mudança alimentar nos últimos anos. Fator bastante significativo encontrado e relatado durante a pesquisa foi a maior participação da mulher no mercado de trabalho, que serviu também para facilitar a incorporação de novos produtos na alimentação da família e dos filhos, bem como fora do lar.

Como consequência dessa mudança na alimentação, os restaurantes de comidas rápidas passaram a ser frequentados em larga escala nos e o *fast food* transformou-se em um sinônimo de estilo de vida, em que o tempo é escasso até mesmo para a realização das refeições.

Mediante a proliferação da indústria de *fast food*, constituiu-se uma inserção de milhares de jovens brasileiros no emprego formal, em que a mão de obra consideravelmente acessível, surgiu como oportunidade operacional para as redes. Embora o *turnover* seja eminente, a importância do setor na criação de novos profissionais representa muito para a economia brasileira.

Apesar do crescimento considerável, o país ainda apresenta números modestos se comparados internacionalmente, o que significa que há ainda espaço para crescimento e, portanto, novas oportunidades de negócios. O crescimento da classe C, o fortalecimento do mercado interno e desaquecimento da Europa e dos Estados Unidos foram essenciais para este processo.

b Assim, conforme demonstrado, o investimento estrangeiro pode ser benéfico ou prejudicial ao país receptor, mas a abertura das fronteiras ao capital estrangeiro é uma importante condição de desenvolvimento econômico. Embora ele possa gerar efeitos nocivos às empresas domésticas, deve o país preocupar-se com o interesse de ambos, zelando pelas regras de livre concorrência, de proteção jurídica e transferência de tecnologia.

A internacionalização hoje é quase um prolongamento natural de uma expansão nacional. Sob a forma de franquias é recomendável que a empresa atinja, a princípio, certo grau de maturidade em seu mercado doméstico. Seguindo essa linha de sua expansão e buscando inicialmente mercados com afinidades ao conceito da empresa, ela minimiza o tempo de retorno dos investimentos da rede e dos franqueados.

Um dos objetivos do presente trabalho era identificar e avaliar os fatores que influenciavam a entrada de redes estrangeiras no Brasil, bem como sua permanência em nosso mercado. Apesar de existirem fatores considerados de repulsão, como oportunidades limitadas de crescimento no Brasil, constatou-se uma postura proativa da empresa apontada em nosso estudo de caso, pois teve percepção de oportunidades e características positivas do mercado brasileiro impulsionaram sua internacionalização.

Porém, algumas diretrizes tomadas pela empresa não foram assertivas e os desafios, principalmente o choque de cultura, se fizeram visíveis. Os *master* franqueados escolhidos para expansão não tinham planejamento e sim uma confiança excessiva na marca, aliado a uma gestão inconsistente, que só poderia resultar em fracasso. O mínimo a se esperar seria uma análise aprofundada dos gostos dos consumidores e o reconhecimento da concorrência já estabelecida.

Ao contemplarmos grandes redes inseridas em nosso país, por vezes não nos atentamos para o que motivou a expansão e tampouco como são e como foram as adversidades encontradas durante e após a internacionalização. O estudo de caso pôde revelar os erros, os acertos, as dificuldades e as adaptações necessárias para a consolidação de uma marca em solo estrangeiro. A empresa mudou cautelosamente seus conceitos ao buscar estratégias e se fazer aceita pelo público. Vale destacar que a unidade da rede que mais fatura no mundo encontra-se no Brasil.

Passados tantos anos após a primeira inserção, tudo indica que o interesse da empresa pelo país está comprovadamente renovado e o esforço do negócio vem se encaixando aos poucos no mercado e no gosto do consumidor brasileiro.

Fica aqui, uma oportunidade para o desenvolvimento de novos trabalhos na área, ainda pouco explorada, mas de grande importância para o nosso país.

Bibliografia

ABF. **Associação Brasileira de Franchising**. Disponível em: www.abf.com.br Acesso em: 06 mai. 2012.

AGUIRRE, Jorge. **Administração IRB**. Disponível em: www.pizzahutsp.com.br/sobre-a-pizza-hut/4-administracao-irb. Último acesso em 17 mai. 2013.

ALEXANDER, Nicholas. **Internationalisation: interpreting the motives**. In: MCGOLDRICK, Peter J.; DAVIES, Gary. (Orgs). **International retailing: trends and strategies**. London: Pitman Publishing, 1995.

AREND, Sílvia Maria Fávero; Reis, Antero Maximiliano Dias. **Juventude e restaurantes fast food: a dura face do trabalho flexível** Rev. Katál. Florianópolis v. 12 n. 2 p. 142-151

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Franquias: Guia Oficial – Ano 2001**. Editora Empreendedor, 2001.

AVERBUG, André. Abertura e integração comercial brasileira na década de 90. In: Giambiagi, Fábio e Moreira; Maurício Mesquita (orgs). **A economia brasileira nos anos 90**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BERNARD, Daniel Alberto. **Franchising : Avalie este investimento**. São Paulo: Atlas, 1993.

BLEIL, S. I. **O padrão alimentar ocidental: considerações sobre a mudança de hábitos no Brasil**. Núcleo de Estudo e Pesquisas em Alimentação da UNICAMP. In: Revista Cadernos de Debate, vol. VI/1998, p. 1-25.

BRASIL, BANCO CENTRAL. Disponível em: <www.bcb.gov.br>. Acesso em 01 nov 2013.

BRASIL. MDIC. **Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior**. Disponível em: <www.mdic.gov.br> Acesso em 15 abr. 2012.

CARVALHO, Marcelo da S. **Internacionalização de franquias: um estudo exploratório no ramo de alimentação**. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2000.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

CHERTO, Marcelo .[et al] **Franchising: Uma estratégia para expansão de negócios** -São Paulo:Premier Máxima, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: Capital Humanos das Organizações – 8º edição – 3º reimpressão – São Paulo: Atlas, 2006.**

CIGNACO, Bruno Roque- **Fundamentos de comércio Internacional para pequenas e médias empresas**- São Paulo: Saraiva, 2009.

COBRA, Marcos – **Administração de Marketing no Brasil**- 3.ed – RJ : Elsevier, 2009.

DIAS, Sergio Roberto – **Gestão de Marketing**- São Paulo : Saraiva, 2003.

DONNA, Enzo. ECD Consultoria.Disponível em: <www.ecdfoodservice.com.br> Acesso em 06 mai 2012.

FERREL, O. C., et al, **Estratégia de Marketing**, São Paulo : Atlas, 2000.

FLICK, Uwe (coord.) *Desenho da Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOSTER, Dennis L. **O Livro Completo do *Franchising***. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

GARCIA, R.W.D. **Reflexos da globalização na cultura alimentar: considerações sobre as mudanças na alimentação urbana**. In: *Revista de Nutrição*, Campinas, out./dez., 2003

Gazeta Mercantil. **Panorama Setorial - *Fast Food***, Junho/1998.

GERTNER, David and Dennis Guthery. 2001. “**International Pizza House in Brazil;**” **CaseStudy**. Thunderbird: The American Graduate School of International Management. Volume 44, Issue 2, pages 283–296, March/April 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas. 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais**. *Revista de Administração de Empresas*, Fundação Getúlio Vargas, v. 35, n.3, p. 20-29 (1995).

GONÇALVES, Ronaldo. **O Nó Econômico**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

GREMAUD, Amaury P. e Outros. **Economia Brasileira Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2002

GUEDES, Daniel. **Franquia: você ainda vai ter uma**. Artigo disponível em: <http://www.andreilima.adm.br/index.php/2007/08/franquia-voce-ainda-vai-ter-uma>.

Acesso em 14 nov. 2012.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F.. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

IFA. **International Franchise Association**. Disponível em: www.ifa.com Último acesso em 20 abr. 2012

INTERBRAND. **International Brand**. Disponível em www.interbrand.com Acesso em 13 jan. 2013

IPSOS. **Nobody's Unpredictable**. Disponível em : < www.ipsos.com.br.> Acesso em 02 mai 2012.

KEEDI, Samir . **Abc do Comércio Exterior** – Abrindo As Primeiras Páginas - 4ª Ed. São Paulo: Aduaneiras,2011.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. M.;MARCONI, M.A. **Fundamentos da metodologia científica**.7.ed.- São Paulo: Atlas, 2010

MAESTRO, V., SALAY, V.M.E. **Informações nutricionais e de saúde disponibilizadas aos consumidores por restaurantes comerciais, tipo *fast food* e *full service***. Ciência e Tecnologia de Alimentos V. 28 Dec. 2008. Disponível em: <www.scielo.com.br.> Acesso em 13 jan. 2013

MAIA, Jayme de Mariz- **Economia Internacional e Comércio Exterior**- 13. Ed- São Paulo: Atlas, 2010.

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

MAURO, P. C. **Guia do franqueador: Como crescer através do *franchising***. São Paulo: Nobel, 1999.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing** . São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MESQUITA, Silvana. **A Política Cultural norte-americana no Brasil: o caso do OCIAA e o papel das Seleções Reader's Digest 1940-1946**, 2002. 178 p. Mestrado (Dissertação) – Curso de História das Relações Internacionais, UERJ, Rio de Janeiro, 2002.

MINERVINI, Nicola . **O Exportador: Ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais**. 3 ed. São Paulo, São Paulo: Makron Books Ltda, 2001.

ORTIGOZA, Silvia Aparecida Guarnieri. **As franquias e as novas estratégias do comércio urbano no Brasil**. Rio Claro: UNESP, 1996. Dissertação (mestrado) - IGCE - UNESP, 1996.

ORTIGOZA, Silvia Aparecida Guarnieri. **O fast food e a mundialização do gosto**. Artigo publicado no Vol. V / 1997 da Revista Cadernos de Debate, uma publicação do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Alimentação da UNICAMP, páginas 21-45.

OSCAR, Naiana. **Um fast food em cada esquina**. O Estado de São Paulo. 18 de nov de 2012.

PAMPLONA, Ricardo César. **A padronização na formação dos contratos de franquia de serviços**. Joinville: Univille, 2005.

PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional: Uma abordagem Estratégica**; São Paulo: Aduaneiras, 2005.

PLÁ, Daniel. **Tudo sobre Franchising**. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de janeiro: Campus, 1991.

PRATES, D. M. A Alta Recente dos Preços das Commodities. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 323-344, jul./set. 2007.

PREBLE, J.F. **Global Expansion: The Case of U.S. Fast-Food Franchisors**. Journal of Global Marketing, Vol. 6 (1/2), p. 185-205, 1992.

RISNER, Mary E. **Successful Fast-food Franchising in Brazil and the Role of culture: Four Cases** ;. Thesis for the degree of Master of Arts. University of Florida, 2001.

RIZZO FRANCHISE. Disponível em : <www.rizzofranchise.com.br> Acesso em 20 out 2013.

RODRIGUES, Suzana Braga- **Competitividade, alianças estratégicas e gerência Internacional**- São Paulo: Atlas, 1999.

SCHLOSSER, Eric. **País *Fast Food***. São Paulo: Ática, 2001.

SCHNEIDER, Alexandre Alves. **Franchising: da prática à teoria**. São Paulo: Maltese, 1991.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: < www.sebrae.com.br.> Acesso em 02 mai. 2012.

SOUZA, Marcos Gouvea. **Alianças para Sucesso no Varejo**. São Paulo: GS & MD, 2007.

YUM BRANDS. Disponível em : < www.yum.com> . Acesso em 10 out 2012

WFC.World Franchise Council. Disponível em: www.worldfranchisecouncil.org> Acesso em 10 abr. 2012.

Anexo A – Lei de *Franchising* no Brasil

Lei de Franchising nº 8955/94, também chamada de Lei Magalhães Teixeira

Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial ("*Franchising*") e dá outras providências.

O Presidente da República :

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º. Os contratos de Franquia empresarial são disciplinados por esta Lei.

Art. 2º. Franquia empresarial é o sistema pelo qual um Franqueador cede ao Franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo Franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Art. 3º. Sempre que o Franqueador tiver interesse na implantação de sistema de Franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se Franqueado uma Circular de Oferta de Franquia, por escrito em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I - Histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do Franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes fantasias e endereços.

II- Balanços e demonstrações financeiras da empresa Franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III - Indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o Franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus sub-franqueadores, questionando especificamente o sistema da Franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da Franquia;

IV - Descrição detalhada da Franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo Franqueado;

V- Perfil do “Franqueado ideal” no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - Requisitos quanto ao envolvimento direto do Franqueado na operação e na administração do negócio;

VII- Especificações quanto ao;

a) Total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da Franquia;

b) Valor da taxa inicial de filiação ou taxa de Franquia e de caução e;

c) Valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII - Informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo Franqueado ao Franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte.

a) Remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo Franqueador ao Franqueado ("royalties")-,

b) Aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) Taxa de publicidade ou semelhante;

d) Seguro mínimo, e

e) Outros valores devidos ao Franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

IX - Relação completa de todos os Franqueados, Sub-franqueados e sub-franqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone,

X - Em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

a) Se é garantida ao Franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo em que condições o faz;

b) Possibilidade de o Franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações"

XI - Informações claras e detalhadas quanto à obrigação do Franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua Franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo Franqueador, oferecendo ao Franqueado relação completa desses fornecedores.

XII - Indicação do que é efetivamente oferecido ao Franqueado pelo Franqueador, no que se refere à:

- a) Supervisão da rede;
- b) Serviços de orientação e outros prestados ao Franqueado;
- c) Treinamento de funcionários do Franqueado;
- d) Manuais de Franquia;
- e) Auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a Franquia; e
- f) “Lay-out” e padrões arquitetônicos nas instalações do Franqueado;

XIII - Situação perante o Instituto de Propriedade Industrial - INPI, das marcas ou patentes cujo o uso estará sendo autorizado pelo Franqueador;

XIV - Situação do Franqueado, após a expiração do contrato em relação a:

- a) “Know-how” ou segredo da indústria a que venha ter acesso em função da Franquia; e
- b) Implantação de atividades concorrentes da atividade do Franqueador;

XV - Modelo do contrato padrão e se for o caso, também do pré-contrato padrão de Franquia adotado pelo Franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazos de validade.

Art. 4º - A Circular de Oferta de Franquia deverá ser entregue ao candidato Franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de Franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo Franqueado ou a empresa ou a pessoa ligada a este.

Fonte : Disponível em : www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8955. Acesso em 27 fev 2013.

Parágrafo Único: Na hipótese do não cumprimento do dispositivo no “Caput” deste artigo, o Franqueado poderá argüir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago aos Franqueado ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e “Royalties”, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º. (Vetado).

Art. 6º O contrato de Franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de levado a registro perante a cartório ou órgão público.

Art. 7º A sanção prevista no parágrafo único do Artigo 4º. desta Lei aplica-se, também, ao Franqueador que veicular informações falsas na sua Circular de Oferta de Franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º O disposto nesta Lei aplica-se aos sistemas de Franquia instalado e operados no território nacional.

Art. 9º Para fins desta Lei, o termo Franqueador, quando utilizado qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o Sub-Franqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao Franqueado aplicam-se ao Sub-Franqueado.

Art. 10.º Esta Lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art. IIº Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da independência e 106º da República.

Itamar Franco, Ciro Pereira Gomes e Élcio Álvares

Despachos do Presidente da República

Senhor Presidente do Senado Federal

Comunico a Vossa Excelência que nos termos do parágrafo 11. do artigo da Constituição Federal, decidi vetar parcialmente Projeto de Lei no. 318, de 1991 (n.º 02192 no Senado Federal), que "Dispõe sobre o contrato de Franquia empresarial ("Franchising") e dá outras providências".

Ouvido, o Ministério da Fazenda assim se manifestou quanto ao seguinte veto:

“Art. 5º As despesas de “Royalties”, de publicidade, de aluguel de marca, de utilização pelo uso da marca, de sistema de “Know-how” e quaisquer outras pagas periodicamente ao Franqueador serão consideradas despesas operacionais dedutíveis para fins de apuração de lucro real do Franqueado ou de empresa que o Franqueado constitua para operar a Franquia, observando o disposto no art. 71º da Lei n.º 4.506, de 30 de novembro de 1964, e legislação superveniente”.

Razão do veto

“Objetiva o Art. 5º regular em que situação as despesas reativadas pelas empresas Franqueadas com “Royalties”, publicidade, aluguel de marca, e outras, são dedutíveis na apuração do lucro real.

A legislação do imposto de renda dispõe que são dedutíveis na apuração do referido lucro as despesas necessárias, pagas ou incorridas para a realização das transações ou operações exigidas pela atividade da empresa.

Particularmente o Art. 7º da Lei n.º 4.506/64 regula em que situações as despesas com “Royalties” e aluguel são admitidas como dedutíveis na apuração do lucro real.

Como se observa, a matéria de que trata o Art. 5º do projeto de lei já se encontra albergada pela legislação do imposto de renda, sendo ele, portanto, desnecessário, razão pela qual se impõe meu veto”.

Estas senhor presidente, as razões que me levaram a vetar parcialmente o projeto em causa, por contrariar o interesse público, as quais ora submeto à elevada apreciação dos Senhores Membros do Congresso Nacional.

Brasília, 15 de dezembro de 1994.

Itamar Franco.