

**INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

**FATORES DETERMINANTES DA ESCOLHA DO MODO DE FRANCHISING NA  
INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO: EVIDÊNCIAS QUALITATIVAS NO  
SETOR DE VESTUÁRIO DE MODA**

**THIAGO CRUZ SILVEIRA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração

**Orientador: Prof. Victor Manoel Cunha de Almeida, D. Sc.**

Rio de Janeiro  
Agosto de 2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

FATORES DETERMINANTES DA ESCOLHA DO MODO DE FRANCHISING NA  
INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO: EVIDÊNCIAS QUALITATIVAS NO SETOR  
DE VESTUÁRIO DE MODA

Thiago Cruz Silveira

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovada por:

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Victor Manoel Cunha de Almeida – Orientador  
(COPPEAD/UFRJ) – Presidente da Banca

\_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>: Angela da Rocha  
(COPPEAD/UFRJ)

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr: Ilan Avrichir  
(ESPM-SP)

Rio de Janeiro  
2008

Silveira, Thiago Cruz

Fatores Determinantes da Escolha do Franchising na Internacionalização do Varejo: Evidências Qualitativas no Setor de Vestuários de Moda / Thiago Cruz Silveira – Rio de Janeiro, 2008

xii, 133 f.; il

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2008.

Orientador: Victor Manoel Cunha de Almeida

1. Internacionalização de empresas. 2. Franquias. 3. Estudo de Casos. 4. Varejo de Moda. I. Almeida, Victor Manoel Cunha de Almeida. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração. III. Título



## AGRADECIMENTOS

Antes de tudo e de todos agradeço aos meus pais Lia e Jairo e a minha irmã Thais por terem sido sempre os meus exemplos, que me transmitiram os valores, a educação e o incentivo que tornaram possível a minha chegada até aqui.

Em especial devo agradecer também ao meu amor por estar todos os dias do meu lado desde quando fazer parte do Coppead era apenas um sonho nosso. Chris, obrigado por tudo.

Agradeço ao Coppead e a UFRJ, por terem me dado a oportunidade de fazer parte de um grupo de excelência mundial do qual para sempre me orgulharei. Em particular:

- Ao meu professor orientador Victor Almeida que desde o primeiro dia de aula, quando ensinava-nos o método do caso, até a conclusão deste trabalho, foi capaz de transmitir tamanho brilhantismo e excelência fundamentais não só para esta pesquisa, mas para se carregar para toda a vida;
- A toda a área de marketing do Coppead, principalmente às professoras Letícia Casotti e Ângela da Rocha, pela oportunidade dada, através de seus ensinamentos, de me fazer expandir o “olhar de marketing” para muito além;
- Ao corpo docente das outras áreas de concentração pelas quais tive a oportunidade de transitar, em especial aos professores Celso Lemme e Denise Fleck, exemplos de excelência e seriedade no que fazem e cujos ensinamentos foram também fundamentais para a realização deste trabalho;
- Aos funcionários da secretaria do mestrado e biblioteca, em especial à Cida, Simone e Lucianita que sempre com muita eficiência e paciência souberam prestar um ótimo serviço a nós, alunos.
- A todos os colegas da Turma 2006, por criarem um ambiente inesquecível de amizade e discussão, sem o qual esta experiência não teria sido a mesma.

Por fim, devo agradecer também aos amigos de vida André Comber, Silvia Rogar e Pedro Duarte pela imensa paciência e disponibilidade em contribuírem para a realização deste trabalho.

RESUMO DA DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO COPPEAD/UFRJ COMO  
PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE  
MESTRE EM CIÊNCIAS (M.Sc.)

**FATORES DETERMINANTES DA ESCOLHA DO MODO DE *FRANCHISING* NA  
INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO: EVIDÊNCIAS QUALITATIVAS NO  
SETOR DE VESTUÁRIO DE MODA**

THIAGO CRUZ SILVEIRA  
AGOSTO DE 2008

**Orientador: Professor Victor Manoel Cunha de Almeida, D.Sc.**

**Programa: Administração**

Este estudo de natureza exploratória teve por objetivo identificar os fatores determinantes da escolha do modo de *franchising* na internacionalização do varejo de moda brasileiro. A literatura sobre *franchising*, sobre a internacionalização do varejo e sobre a internacionalização de franquias foi utilizada como referencial teórico para o estudo. Utilizou-se uma abordagem qualitativa, mediante o estudo de casos múltiplos. As informações coletadas através de 4 entrevistas em profundidade foram examinadas, utilizando-se as seguintes categorias de análise: (a) para os fatores determinantes internos à firma - marca da empresa, características do tomador de decisão, produto, e acesso a recursos financeiros e de gestão; e (b) para os fatores determinantes externos à firma - rede de contatos, abordagem reativa, características do mercado doméstico, distância geográfica e cultural, e risco político

e econômico. Foram investigadas as experiências de internacionalização de quatro empresas do setor de vestuário de moda: Arezzo, Lilica Ripilica, Richards e Rosa Chá. O presente estudo resultou na elaboração de um conjunto de onze proposições relacionadas aos fatores determinantes da escolha do modo de *franchising* na internacionalização do varejo de moda, que poderão ser utilizadas em futuros estudos empíricos.



## SUMÁRIO

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 1       | INTRODUÇÃO.....  | 1  |
| 1.1     | OBJETIVOS DO ESTUDO .....  | 1  |
| 1.2     | ORIGEM E RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....  | 1  |
| 1.3     | ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....  | 4  |
| 2       | REVISÃO DE LITERATURA .....  | 5  |
| 2.1     | <i>FRANCHISING</i> .....   | 5  |
| 2.1.1   | Conceito de Franquia.....  | 6  |
| 2.1.2   | Tipos de Franquias .....   | 8  |
| 2.1.3   | Vantagens e Desvantagens .....   | 9  |
| 2.1.3.1 | Vantagens.....   | 10 |
| 2.1.3.2 | Desvantagens .....   | 11 |
| 2.2     | INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO .....  | 11 |
| 2.3     | <i>FRANCHISING</i> NA INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO .....  | 18 |
| 2.3.1   | Estudos Brasileiros .....  | 30 |
| 2.4     | SÍNTESE DOS FATORES DETERMINANTES DA ESCOLHA DO MODO DE <i>FRANCHISING</i><br>NA INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO ..... | 33 |
| 3       | METODOLOGIA .....  | 36 |
| 3.1     | DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E DAS PERGUNTAS DE PESQUISA .....  | 36 |
| 3.2     | MÉTODO DE PESQUISA.....  | 37 |
| 3.3     | SELEÇÃO DOS CASOS.....   | 39 |
| 3.4     | MÉTODOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....  | 41 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 3.5     | LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....                                     | 43 |
| 4       | DESCRIÇÃO DOS CASOS .....                                      | 46 |
| 4.1     | CONTEXTO .....   | 46 |
| 4.1.1   | O Varejo de Vestuário no Brasil .....                          | 46 |
| 4.1.2   | O Setor de Franquias no Brasil e sua Internacionalização ..... | 48 |
| 4.2     | DESCRIÇÃO DOS CASOS .....                                      | 50 |
| 4.2.1   | AREZZO .....   | 50 |
| 4.2.1.1 | Antecedentes .....   | 50 |
| 4.2.1.2 | O Processo de Internacionalização .....                        | 54 |
| 4.2.2   | LILICA RIPILICA .....  | 62 |
| 4.2.2.1 | Antecedentes .....   | 62 |
| 4.2.2.2 | O Processo de Internacionalização .....                        | 64 |
| 4.2.3   | RICHARDS .....   | 69 |
| 4.2.3.1 | Antecedentes .....   | 69 |
| 4.2.3.2 | O Processo de Internacionalização .....                        | 71 |
| 4.2.4   | ROSA CHÁ .....   | 76 |
| 4.2.4.1 | Antecedentes .....   | 76 |
| 4.2.4.2 | O Processo de Internacionalização .....                        | 78 |
| 5       | ANÁLISE DOS CASOS .....  | 85 |
| 5.1     | FATORES INTERNOS .....   | 85 |
| 5.1.1   | Marca da Empresa .....   | 85 |
| 5.1.2   | Características do Tomador de Decisão .....                    | 90 |
| 5.1.3   | Produto .....  | 94 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 5.1.4 | Recursos financeiros e de Gestão.....                | 96  |
| 5.2   | FATORES EXTERNOS.....                                | 97  |
| 5.2.1 | Rede de Contatos ( <i>Network</i> ).....             | 98  |
| 5.2.2 | Abordagem Reativa.....                               | 101 |
| 5.2.3 | Características da Atuação no Mercado Doméstico..... | 103 |
| 5.2.4 | Distância Geográfica e Cultural.....                 | 105 |
| 5.2.5 | Risco Político e Econômico.....                      | 107 |
| 6     | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÕES.....          | 110 |
| 6.1   | PROPOSIÇÕES A PARTIR DOS FATORES INTERNOS.....       | 111 |
| 6.1.1 | Marca da Empresa.....                                | 111 |
| 6.1.2 | Características do Tomador de Decisão.....           | 112 |
| 6.1.3 | Produto.....   | 113 |
| 6.1.4 | Recursos Financeiros e de Gestão.....                | 114 |
| 6.2   | PROPOSIÇÕES A PARTIR DOS FATORES EXTERNOS.....       | 115 |
| 6.2.1 | Rede de Contatos ( <i>Network</i> ).....             | 115 |
| 6.2.2 | Abordagem Reativa.....                               | 117 |
| 6.2.3 | Características da Atuação no Mercado Doméstico..... | 117 |
| 6.2.4 | Distância Geográfica e Cultural.....                 | 118 |
| 6.2.5 | Risco Político e Econômico.....                      | 119 |
| 6.3   | QUADRO-RESUMO.....                                   | 120 |
| 6.4   | RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS.....                        | 122 |
| 6.5   | SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS.....                  | 123 |
| 7     | REFERÊNCIAS.....                                     | 124 |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 7.1 | REVISÃO DE LITERATURA.....                  | 124 |
| 7.2 | DADOS SECUNDÁRIOS REFERENTES AOS CASOS..... | 131 |
|     | ANEXO A Roteiro de Entrevista.....          | 133 |

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

### Quadros

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1 – Fatores Internos Determinantes da Internacionalização de Franquias.. | 34  |
| Quadro 2 – Fatores Externos Determinantes da Internacionalização de Franquias.  | 35  |
| Quadro 3 – Resumo da Análise dos Casos à Luz dos Fatores Internos.....          | 108 |
| Quadro 4 – Resumo da Análise dos Casos à Luz dos Fatores Externos .....         | 109 |
| Quadro 5 – Resumo das Proposições.....  | 121 |

### Tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Seleção da Amostra .....             | 40 |
| Tabela 2 – Antecedentes da Arezzo.....          | 53 |
| Tabela 3 – Antecedentes da Lilica Ripilica..... | 63 |
| Tabela 4 – Antecedentes da Richard's .....      | 71 |
| Tabela 5 – Antecedentes da Rosa Chá .....       | 78 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF – Associação Brasileira de Franchising

ABEST – Associação Brasileira de Estilistas

APEX - Agência de Promoção de Exportações e Investimentos

RBV – *Resource-based view*

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO

O objetivo do presente estudo é investigar alguns fatores determinantes da escolha do modo de *franchising* na internacionalização de empresas brasileiras do setor de vestuário de moda em etapas iniciais da internacionalização

Na discussão do tema, foram abordadas três vertentes da literatura: sobre *franchising*, sobre internacionalização do varejo e sobre internacionalização de franquias. Desse modo, à luz destes ramos da literatura, buscou-se analisar os fenômenos de internacionalização e escolha da franquia como modo de entrada.

Por fim, este trabalho se insere na linha de pesquisa sobre Internacionalização de Empresas do COPPEAD/UFRJ, que tem como objetivo entender o processo de estabelecimento de empresas brasileiras no exterior.

## 1.2 ORIGEM E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O setor de moda vem passando por uma fase de profissionalização nos últimos anos. Marcas antes pertencentes aos seus fundadores têm sido assediadas por conglomerados ou fundos de investimentos que recentemente perceberam na moda brasileira uma excelente oportunidade de ganhos financeiros.

Aliada a esta crescente profissionalização, novas diretrizes estratégicas são adotadas para se atingirem os objetivos dos administradores das marcas. Dentre várias opções estratégicas, a expansão das vendas via inserção internacional direta é uma alternativa que tem sido amplamente tentada.

No entanto, o fenômeno de internacionalização das empresas de moda brasileiras vem apresentando uma relativa diversidade na escolha dos seus canais de distribuição. Enquanto algumas firmas escolhem atuar no exterior através de lojas próprias, se observa que outras do mesmo segmento de atuação decidem por fazê-lo via franquias.

Esta diversidade no desenho da estratégia de internacionalização pôde ser também observada a partir do crescimento da presença de varejistas brasileiros de moda fora do país. Em viagens ao exterior, notou-se que lojas brasileiras como Lilica Ripilica, Richards e Rosa Chá, que antes inexistiam fora do Brasil, passaram a estar presentes nos principais endereços do varejo em cada país, caso da Via della Spiga em Milão, ou o Bairro do Chiado em Lisboa.

Este fato é confirmado em parte pelas estatísticas do setor. Segundo a APEX - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - nos dois últimos anos a presença direta de varejistas de vestuário no exterior aumentou quase 50%, tendo as franquias sido o principal modo de entrada escolhido pelas empresas.

Esta ebulição também se observa no mercado interno, onde, de acordo com o estudo do banco Morgan Stanley, o faturamento do setor de vestuário chegou a US\$



33 bilhões em 2006, representando 3,1% do PIB brasileiro, ao mesmo tempo em que fusões e aquisições têm sido a tônica desta indústria nos últimos dois anos.

Cabe ressaltar que o fenômeno da expansão de franquias em movimentos de internacionalização possui amplitude global. A escolha do modo de *franchising* na internacionalização tem sido objeto de estudo recente em outros países, como Reino Unido e Estados Unidos (DOHERTY, 2007; DUNNING, PAK E BELDONA, 2007).

À luz da literatura internacional, o tema tem recebido atenção ao defender que o estudo de franquias no exterior se faz relevante para o meio acadêmico, uma vez que preenche uma lacuna na literatura de internacionalização (EROGLU, 1992; FLADMOE-LINDQUIST 1995; QUINN, 1998; QUINN E ALEXANDER, 2002, DOHERTY, 2007).

Ao mesmo tempo, alguns autores têm demonstrado preocupação em redirecionar os estudos de internacionalização do varejo, como declararam Alexander e Myers (2000) ao fazerem uma revisão da pesquisa sobre o tema nos últimos quinze anos:

*“(...) esta abordagem para a conceitualização da internacionalização do varejo é uma necessidade intelectual no estágio atual do estudo do processo de internacionalização, no entanto pode erroneamente distanciar a área de pesquisa das idiossincrasias dos processos do varejo.” (ALEXANDER e MYERS, 2000)*

A argumentação dos autores se fundamenta na idéia de que o fenômeno não deve ser forçadamente explicado a partir de *frameworks* desenvolvidos com base na

pesquisa de outros setores, (i.e. industrial), como fazem Sternquist (1997) e Vida e Fairhurst (1998).

Por fim, no âmbito gerencial, a exploração deste tema de estudo também se faz relevante, uma vez que os achados de pesquisa podem auxiliar a tomada de decisão das empresas quando se deparam com a internacionalização (SHANE, 1996; SASHI E KARUPPUR, 2002).

### **1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

O presente estudo está organizado da seguinte maneira: (i) em primeiro lugar apresenta o referencial teórico a respeito das teorias de internacionalização de empresas e do conceito de franquias; (ii) em segundo lugar apresenta os aspectos metodológicos do estudo, descrevendo a etapa exploratória da pesquisa; (iii) em seguida, apresenta a análise dos resultados da pesquisa; (iv) em continuação, apresenta discussão dos resultados e a enunciação de novas proposições de estudo e (v) finalmente, as referências bibliográficas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura deste trabalho está focada em visitar os principais trabalhos sobre os seguintes temas: *franchising*, internacionalização do varejo e internacionalização de franquias.

### 2.1 *FRANCHISING*

Apesar de seus primórdios estarem ligados à Igreja Católica, segundo Mauro (1994), o *franchising* como evolução dos sistemas de canais de distribuição para empresas, iniciou-se por volta de 1863, por meio da empresa *Singer Sewing Machine Company*, nos Estados Unidos.

Hoffman e Preble (1993), no entanto, remontam o surgimento das franquias às cervejarias alemãs, que já no século XVIII estabeleciam contratos de exclusividade com algumas tavernas, para a venda exclusiva de suas marcas de cerveja. Assim, segundo os autores, seriam estas as franquias de primeira geração.

As franquias de segunda geração surgiriam então através da *Singer Sewing Machine Company*, que implementou um sistema de vendas de seus produtos para a sua força de vendas, a qual, em contrapartida, deveria procurar mercado para os produtos.

No entanto, a atividade de franqueamento só evoluiu apenas a partir do final da Segunda Guerra Mundial, não apenas no número de adeptos ao sistema, mas

também no seu conceito, passando a aparecer as franquias de negócios, ou terceira geração de franquias, segundo Hoffman e Preble (1993). De acordo com Mauro (1994), este boom ocorrido nos EUA deveu-se ao forte crescimento da demanda no pós-guerra, com elevada geração de oportunidades.

### 2.1.1 Conceito de Franquia

A legislação brasileira, através da Lei número 8.995, de 15 de dezembro de 1994, que regulamenta o sistema de *franchising* no Brasil, em seu artigo 2º estabelece que:

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

Mauro (1994) define a atividade de franqueamento (ou *franchising*) como:

*“Um sistema por meio do qual uma empresa possuidora de know how de produção e/ou distribuição de determinado produto ou serviço, sendo também normalmente possuidora de marca conceituada, cede a terceiros, possuidores de capital, o direito exclusivo de distribuição de seus produtos ou serviços, em*

*determinado local ou região, por determinado período fixado, seguindo seus padrões de operação”.*

Elango e Fried (1997) definem *franchising* como um formato de organização onde uma companhia permite que um indivíduo, ou outra empresa atue no mercado de uma maneira prescrita, durante certo período de tempo e em um determinado local obtendo em troca o pagamento de *royalties* ou qualquer outra taxa.

Assim, segundo os autores, a companhia que concede o direito é denominada franqueadora e quem o recebe é denominado franqueador. Este último por sua vez, pode assumir o papel de máster franqueado, caso o franqueador lhe conceda a exclusividade de um território para a exploração e assim, comercializar o conceito a outros franqueados, criando uma sub-rede de franquias sob a sua administração.

Sánchez (2005) define franquia como “a clonagem de um êxito”, uma vez que a partir do sucesso do conceito original do negócio é que se consegue atrair o investimento de franqueadores, responsáveis por então replicar o êxito inicial.

Segundo a perspectiva de Coughlan et al (2002, p. 411), a franquia é:

*“uma estrutura de canal de marketing que tem como objetivo convencer usuários finais de que estão comprando de um produtor verticalmente integrado, quando, na realidade, eles podem estar comprando de uma empresa de propriedade privada (independente).”*

### 2.1.2 Tipos de Franquias

Preble (1995) afirma que as franquias podem ser classificadas em dois tipos: (I) *product-trade name*, e (II) *business format franchising*. No primeiro tipo, a atividade de franqueamento se caracteriza como um acordo entre o fabricante e o distribuidor, onde este adquire alguma identidade do fabricante para distribuir os seus produtos. Segundo o autor, trata-se de um formato muito utilizado em venda de automóveis, distribuição de refrigerantes e postos de gasolina. Já o segundo formato caracteriza-se pela réplica, em diferentes localidades de todo o conceito de negócio do franqueador, incluindo sua estratégia e plano de marketing, manuais e padrão de operação e controle de qualidade. Preble (1995) afirma que este formato é dominante em setores como o de restaurantes, serviços e de varejo não alimentício.

Sánchez (2005) adota uma perspectiva mais abrangente e afirma que é possível classificar as redes de franquia em três grandes grupos: Em função da (I) atividade desenvolvida, (II) da criação da rede e (III) do país de criação.

A classificação quanto à atividade desenvolvida se desdobra em quatro tipos de franquias. As (i) franquias de produto são aquelas onde o franqueador fabrica a maior parte dos artigos vendidos pelos franqueados. Já as (ii) franquias de distribuição, são as que o franqueador desempenha o papel de central de compras, colocando a disposição do franqueado uma série de produtos em condições comerciais vantajosas. As (iii) franquias de serviços são aquelas onde o franqueado explora um determinado serviço idealizado e desenvolvido pelo franqueador. Por

último, as (iv) franquias industriais são aquelas onde o franqueador cede aos seus franqueados a tecnologia e as matérias primas necessárias para que fabriquem um determinado produto, cuja propriedade industrial pertence ao franqueador.

Classificar as franquias com relação à criação da rede, segundo Sánchez (2005), nos possibilitaria distinguir entre dois tipos de cadeias: as denominadas (i) franquias de expansão e as (ii) franquias de origem. As primeiras são aquelas onde o crescimento por franquias é precedido por um período de tempo no qual o negócio foi explorado com recursos próprios. A partir então de um êxito constatado do negócio o seu proprietário toma a decisão de franqueá-lo, dando então início a uma rede de franquias. Já as (ii) franquias de origem são aquelas onde desde a concepção do negócio, o crescimento através de franquias é planejado.

Por último, Sánchez (2005) classifica as redes de franquia em função do país em que se criaram. De acordo como autor, as franquias de característica (i) Nacional, são aquelas que foram criadas no mesmo país em que se experimentou o seu crescimento. Já as (ii) Internacionais são aquelas que procedem de um país de origem diferente.

### **2.1.3 Vantagens e Desvantagens**

Apesar do sistema de franquias apresentar vantagens e desvantagens tanto para o franqueador quando para o franqueado, este estudo se aprofundará na perspectiva do franqueador.

### **2.1.3.1 Vantagens**

Mauro (1994, p.13) afirma que o sistema de franquias “permite um crescimento relativamente rápido da empresa, com volume de capital inferior ao de outras alternativas de desenvolvimento de negócio e com um controle adequado do canal de distribuição de seus produtos e/ou serviços.”

Hoffman e Preble (1993) destacam que as franquias oferecem a oportunidade de se iniciar um negócio com um produto, serviço ou marca já aceitos pelo mercado, a um custo inferior a abertura de um novo negócio.

Sánchez (2005) acrescenta que a rapidez no crescimento e a relativa baixa necessidade de recursos demandada pelo sistema de franquias podem, do ponto de vista de estratégia empresarial, impor barreiras à entrada a novos competidores ao mesmo tempo em que se pode aumentar o poder de barganha com os seus fornecedores. A criação de um canal de distribuição exclusivo também é destacada por Sánchez (2005) como uma vantagem, uma vez que os produtos e serviços do franqueador possuiriam maior acesso aos consumidores, sem competir por espaços de prateleira, por exemplo, com outras marcas.

Preble (1992) também ressalta a vantagem de se penetrar rapidamente em novos mercados e acrescenta, do ponto de vista do franqueador, outros pontos positivos deste formato de negócios como: o acesso a capital de baixo risco, divisão dos riscos do negócio com o franqueado, estabelecimento de economias de escala e acesso a uma força de trabalho motivada.



### 2.1.3.2 Desvantagens

Mauro (1994) apresenta algumas desvantagens ocasionadas pela adoção do sistema de franqueamento. Para o franqueador, destacam-se: (I) o menor controle de sua rede de distribuição, uma vez que o representante do canal é um terceiro e não um funcionário direto de sua empresa e (II) divisão da receita obtida, uma vez que parte dela fica com o franqueado. Do ponto de vista do franqueado, também existem, segundo o autor, desvantagens. São elas: (I) menor independência no gerenciamento de seu negócio, havendo pouca flexibilidade e autonomia para iniciativas individuais e (II) pagamento de taxas ao franqueador.

Elango e Fried (1997) apontam para os impactos negativos que o sistema de franquias pode gerar para a sociedade. Isto porque, devido às características dos acordos de franqueamento, podem-se restringir as trocas entre as partes envolvidas. Estabelecimento de preços de revenda, exclusividade de operação em certos territórios e contratos de fornecimento com exclusividade, são características dos acordos de franquia que podem reduzir o bem estar social.

## 2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO

Sternquist (1997) apresenta um modelo normativo, denominado SIRE (*Strategic International Retail Expansion*), onde busca interconectar quatro teorias da literatura de negócios internacionais para explicar a expansão internacional do varejo. Os principais conceitos presentes nestas teorias são: vantagens de propriedade, vantagens de localização, internalização, estratégias globais e multinacionais,

estágios de expansão e risco. Utilizando-se deles, a autora busca explicar como se dá a expansão internacional dos varejistas.

Segundo o modelo, uma empresa que deseja se expandir internacionalmente pode fazê-lo de duas maneiras: através de expansão global ou multinacional. Após definido o modo de expansão, uma segunda decisão é importante: internalizar ou externalizar as operações. Por exemplo, caso uma empresa opte por expansão global e decida internalizar, o modelo prevê que o padrão de expansão seria a abertura de lojas próprias um tanto rapidamente. Caso decidisse, em outro caso, manter a mesma maneira de expansão, mas, externalizando as operações, a empresa estaria optando por uma alternativa de menor risco, como o franqueamento.

Vida e Fairhurst (1998) também estão interessadas em entender como se dá a expansão internacional das firmas de varejo, e assim como Sterquist (1997), vão buscar na literatura de negócios internacionais as bases para comporem o seu modelo. No entanto, diferentemente de Sterquist (1997), que se inspira mais, como dito anteriormente, nas teorias econômicas e estratégicas de internacionalização, Vida e Fairhurst (1998) tomam como ponto de partida a teoria comportamental de internacionalização, conhecida também como a “escola nórdica”. Assim, o modelo é construído tendo como base três principais pilares: os fatores antecedentes, os fatores de processo e os fatores de resultado.

Quanto ao primeiro, apesar de reconhecerem a importância do ambiente externo, são determinantes na formação do processo de internacionalização as

características da firma e do tomador de decisão (já devidamente “moldadas” pelo ambiente externo). Assim, o lado interno à firma possui característica preponderante neste modelo, pois é ele que irá atuar como caráter promotor ou inibidor no grau de comprometimento com a internacionalização (iniciando, mantendo, aumentando, diminuindo ou desinvestindo, segundo os estágios do processo descritos no modelo). Por fim, ao passar por este processo, seriam tomadas as decisões relativas à seleção de mercado e ao modo de entrada.

É importante ressaltar que Vida e Fairhurst (1998) fazem questão de frisar o caráter dinâmico do modelo, uma vez que o resultado obtido modifica o grau de aprendizado dos gestores, muito semelhante com a dinâmica comportamental da escola nórdica de internacionalização, onde se inspiram os autores.

Este mesmo modelo foi utilizado no trabalho de Vida (2000), objetivando testar a sua consistência e validade. Assim, o papel dos fatores antecedentes, assim como os de processo e os de resultado, gerou perguntas de pesquisa que foram investigadas quantitativamente pela autora.

Em resumo, as características da firma e do tomador de decisão mostraram-se significativas na formação dos fatores antecedentes. Por outro lado, o ambiente externo como um fator capaz de estimular a expansão internacional não foi significativo. No âmbito do processo, diferentes formatos de varejo não foram capazes de determinar uma propensão maior ou menor à internacionalização. Por fim, os fatores de resultado revelaram que os varejistas internacionais preferem manter o controle de seus novos negócios no exterior, ao invés de dividi-lo com

terceiros. No entanto, faz questão de ressaltar Vida (2000), modos de entrada como licenciamento e franquias apareceram na pesquisa como atrativos para os entrevistados.

O final da década de 90 foi marcado pelos trabalhos de Sternquist (1997) e Vida e Fairhurst (1998), já expostos anteriormente, que utilizaram a literatura de negócios internacionais para interpretar o fenômeno de internacionalização do varejo.

Segundo Alexander e Myers (2000), deve-se fazer uma síntese entre as literaturas de negócios internacionais e o considerável corpo de material até então produzido sobre o varejo. Partindo desta abordagem sintética, o próprio trabalho de Alexander e Myers (2000) se propõe a desenvolver um *framework* sobre o processo de internacionalização do varejo. O modelo dos autores se baseia na idéia de que, inseridas na realidade de seus mercados de origem, as firmas possuem (i) fatores de mudança e (ii) competências internas, que facilitam o movimento de internacionalização

Em detalhe, os (i) fatores de mudança seriam sob a perspectiva do varejo as vantagens de propriedade da firma contidas do modelo de Dunning (1970 apud HILAL E HEMAIS, 2004) e também discutidas por Sternquist (1997). A marca de um varejista, ou o “jeito de fazer as coisas”, são exemplos de ativos que segundo Alexander e Myers (2000), se constituiriam em seus fatores de mudança.

Já as (ii) competências internas, seriam semelhantes às aquelas já apontadas por Vida e Fairhurst (1998) e estariam relacionadas ao conhecimento e a experiência internacional dos gestores.

Assim, de acordo com Alexander e Myers (2000), a firma, de posse de seus fatores de mudança e de suas competências internas, adotaria uma postura estratégica quanto à sua internacionalização e realizaria escolhas como o modo de entrada e o local de atuação.

O apelo feito por Alexander e Myers (2000) por se estudar as especificidades do varejo foi acolhido em trabalhos posteriores. O estudo conduzido por Wigley e Moore (2007) é um dos que exemplifica esta maneira de observar o fenômeno de internacionalização.

Desejando identificar fatores cruciais para o sucesso na internacionalização de varejistas, os autores elegem três componentes principais para a movimentação internacional ser bem sucedida: (i) o gerenciamento de marca internacional, (ii) o controle da distribuição e a (iii) apresentação do ponto de venda consistente com a imagem da marca.

Vale ressaltar que os autores elegem características específicas do varejo como elementos centrais no movimento de internacionalização. Detalhando um pouco mais os fatores críticos apresentados por Wigley e Moore (2007), o varejista deve possuir uma marca com apelo, que possa ser comunicada em diversos mercados internacionais de maneira coerente e, ao mesmo tempo ser substanciada por

produtos de apropriada qualidade. Quanto à distribuição, os produtos do varejista devem ser distribuídos de acordo com o posicionamento da marca, mantendo exclusividade quando necessário, através da restrição da oferta. Por último, a marca do varejista, assim como o produto vendido, deve ser representada por lojas e pessoas que estejam de acordo com a sua imagem.

Para ter sucesso na expansão internacional, segundo Wigley e Moore (2007), deve-se então coordenar estes três fatores a partir da presença de um forte controle central, que poderia ser feito a partir de estruturas centralizadas (ex. lojas próprias, distribuição centralizada ou marketing controlado) ou via um gerenciamento apropriado de agentes externos.

Neste mesmo caminho de se buscar o que determina o sucesso de uma operação internacional, vale destacar o trabalho de Wigley et al (2005), onde os autores ressaltam a importância da marca e do produto como fatores críticos de sucesso. Segundo os autores, trabalhar ambos como diferenciais competitivos é crucial para o bom desempenho na internacionalização. Isto porque, o desenho de estratégias deliberadas neste sentido acaba por capacitar melhor a empresa quando desafiada pelas dimensões da internacionalização (por que, quando, para onde e como se internacionalizar). Assim, um varejista que seja caracterizado pela inovação em seu produto e marca, acaba por apropriar-se de vantagens competitivas fundamentais e é mais suscetível ao bom desempenho em mercados internacionais.

Os trabalhos de Wigley e Moore (2007) e Wigley et al (2005) seguem uma abordagem do fenômeno da internacionalização focando aspectos específicos do

varejo, exatamente como Alexander e Myers (2000) sugeriram. Especificamente no caso destes dois trabalhos, a marca do varejista surge como elemento central no impulso de internacionalização.

No entanto, o fenômeno é por demais complexo e explicá-lo com abrangência demanda um olhar sobre outros fatores que podem influenciar a expansão internacional do varejo.

Neste sentido surge o trabalho conduzido por Hutchinson et al (2007), em que, por meio da realização de estudos de caso, os autores buscam compreender os fatores motivadores e facilitadores da expansão internacional de varejistas de pequeno e médio porte, objetivo semelhante ao que se pretende com este estudo.

Construído sobre a análise de oito casos, dos quais quatro são do setor de vestuário, os autores constroem um modelo baseado na revisão de literatura e na análise dos casos estudados.

De acordo com Hutchinson et al (2007), possuir uma forte identidade de marca é o fator mais significativo para expansão, uma abordagem semelhante os trabalhos de Wigley e Moore (2007) e Wigley et al (2005).

No entanto, estes autores ao construírem o seu modelo, identificam que outros grupos de fatores, internos e externos à firma, podem facilitar o movimento internacional da firma. Quanto aos fatores internos o são eles: (i) visão global dos executivos, (ii) personalidade empreendedora, (iii) relacionamentos

informais/pessoais. Já os fatores externos são descritos como: (iv) contatos de negócios em mercados externos e (v) assistência/suporte do governo e/ou de associações.

De acordo com Hutchinson et al (2007), o acesso a vantagens provenientes de uma firma controladora, que esteja hierarquicamente acima da firma que se internacionaliza, pode também se constituir em fator facilitador da expansão ao exterior. As vantagens seriam: (vi) acesso a capital financeiro adicional e (vii) conhecimento e know-how do corpo gerencial.

Apesar de abranger ampla diversidade de fatores específicos ao setor de varejo, o modelo de Hutchinson et al (2007) não detalha a escolha do modo de entrada por parte das empresas. Esta escolha estratégica, em especial a opção por franquias, é tratada por outro ramo de pesquisa e será detalhada na próxima seção.

### **2.3 *FRANCHISING* NA INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO**

Os trabalhos de Welch (1990) e Eroglu (1992) são pioneiros em investigarem os fatores que influenciam os franqueadores a internacionalizarem suas operações.

Iniciando pelo trabalho de Welch (1990), o autor constrói um modelo conceitual onde identifica três grandes influenciadores no interesse do franqueador em se internacionalizar: fatores antecedentes, estímulos diretos e características do tomador de decisão.



O primeiro, segundo o autor, não influencia diretamente o processo de internacionalização, mas prepara as bases para a movimentação internacional da firma. Três fatores são identificados como relevantes: local de origem “*expansion ethos*”, o tamanho da *network* e a curva de aprendizado.

O segundo grupo de influência é composto pelos estímulos diretos, que podem ser internos ou externos à firma e são menos subliminares do que os do primeiro grupo, no que diz respeito a despertar o interesse em operações internacionais. De acordo com Welch (1990), estímulos internos podem ser definidos como qualquer excesso de capacidade nos recursos da firma (ex. gerência, marketing, produção, finanças) e/ou competências, como superioridade de produto, por exemplo. Já os estímulos externos, incluiriam pedidos não solicitados vindos do exterior, entrada de concorrentes locais em mercados internacionais, aumento da competitividade no ambiente interno e oportunidades emergentes de mercado.

O terceiro grupo diz respeito aos tomadores de decisão. Segundo o autor, não basta que a firma possua os recursos necessários ou que seja estimulada, é necessário que o tomador de decisão possua características individuais orientadas à internacionalização.

Pode-se dizer que é fundamentalmente sobre este terceiro grupo do trabalho de Welch (1990), que Eroglu (1992) constrói seu modelo conceitual, com a intenção de identificar e entender as relações entre fatores que afetam a decisão de internacionalização de franquias norte-americanas, um fenômeno até então pouco estudado.

A premissa básica do modelo de Eroglu (1992) é que a decisão de internacionalização é um resultado de dois grupos de variáveis “perceptuais” (riscos e benefícios percebidos), os quais seriam determinados por uma série de fatores organizacionais e ambientais. Assim, a depender da extensão dos riscos (ou benefícios) percebidos pela gerência da firma, intenções favoráveis (ou desfavoráveis) se formariam quanto à expansão internacional.

O trabalho de Huszagh, Huszagh e McIntyre (1992) pretende investigar se existem diferenças significativas entre os franqueadores que possuem foco exclusivo no mercado doméstico daqueles que operam tanto internamente quanto no mercado internacional.

Para tanto, elegem com base na literatura cinco fatores que seriam capazes de diferenciar os dois grupos de franqueadores. São eles: (i) experiência, (ii) número de unidades franqueadas, (iii) categorias de produtos e serviços, (iv) necessidade de capital e (v) localização.

O resultado da pesquisa dos autores aponta que existem sim diferenças no que diz respeito aos fatores, experiência e número de unidades franqueadas. De acordo com Huszagh, Huszagh e McIntyre (1992), empresas mais experientes estariam mais propensas a se internacionalizarem uma vez que possuiriam maior preparação para lidarem com as distâncias física e cultural que fazem parte do processo de internacionalização. O número de unidades franqueadas também sugere diferenças, uma vez que firmas maiores possuem mais unidades no exterior.

McIntyre e Huszagh (1995) elaboram um esquema para classificação em estágios do processo de internacionalização de franquias, a partir da adaptação do modelo elaborado pelos teóricos de internacionalização de empresas (escola nórdica).

De acordo com os autores, os trabalhos anteriores em internacionalização de franquias de Welch (1989) e (1990), de Eroglu (1992) e de Huszagh, Huszagh e McIntyre (1992), buscavam compreender diferenças entre franqueadores com atuação restrita ao mercado interno daqueles que possuíam atuação também internacional. Este foco, segundo os autores, precisaria ser desviado para a compreensão de diferenças entre os franqueadores de atuação no mercado externo, ou seja, McIntyre e Huszagh (1995) partem para a investigação em profundidade do processo de internacionalização de franqueados.

Assim, os achados de pesquisa mostram que existem diferenças entre aqueles franqueadores que estão em estágio mais avançado de internacionalização daqueles que ainda estão no princípio. Os primeiros teriam, segundo McIntyre e Huszagh (1995), operações internacionais maiores, gerariam um grande percentual de suas vendas a partir de suas operações internacionais e possuiriam planos de expansão diversificados.

Com objetivo semelhante aos dos outros autores, Fladmoe-Lindquist e Jacque (1995), também buscam compreender a expansão de franquias ao exterior. No entanto, o fazem utilizando uma base teórica diferente dos primeiros: utilizam os estudos sobre custos de transação e a teoria de agência.

Analisando especificamente empresas de serviço, Fladmoe-Lindquist e Jacque (1995) constroem um modelo onde a propensão a franquiar internacionalmente possui relação direta com (i) custos de monitoramento associados à distância geográfica e cultural entre franqueado e franqueadores, (ii) a experiência internacional do franqueador e, (iii) o grau de incerteza dos países de origem, este inversamente relacionado ao nível de serviço da firma.

Aprofundando o olhar sobre o fenômeno de internacionalização de franquias a partir da teoria da agência, o estudo de Shane (1996) busca entender quais são as capacidades presentes nos franqueadores que são capazes de encorajá-los à expansão internacional. O seu principal achado é que a capacidade de reduzir o oportunismo funcionaria como uma “capacidade chave” na internacionalização de franquias. Isto porque, franqueadores que buscam franqueados em mercados internacionais demonstraram, no estudo de Shane (1996), uma grande capacidade de se protegerem e monitorarem comportamentos oportunistas.

O trabalho de Fladmoe-Lindquist (1996) possui dois objetivos: (i) discutir as capacidades específicas do franqueador internacional identificadas na literatura sobre franquias, e (ii) integrar estas capacidades em um *framework* sobre franqueadores internacionais de duas dimensões baseado na perspectiva da RBV. Por fim, o estudo propõe que a combinação das capacidades existentes e a capacidade de desenvolver novas habilidades produzem quatro tipos gerais de franqueadores internacionais.

Fundamentado também sobre os princípios da RBV, cabe ressaltar o estudo realizado por Erramili, Argawal e Dev (2002) para o setor de hotéis, onde os autores buscam obter uma resposta para as escolhas entre modos de entrada não contratuais. Segundo esses autores, “esta abordagem é mais apropriada do que a literatura tradicional de negócios internacionais (incluindo a teoria de custos de transação), uma vez que a escolha entre tipos diversos de modos de entrada contratuais está baseada na efetividade da transferência do recurso.”

Desse modo, a conclusão dos autores é de que os recursos que geram vantagem competitiva influenciariam na escolha do modo de entrada, ao mesmo tempo em que os recursos inimitáveis poderiam “empurrar” a firma na direção de modos de entrada voltados à internalização (não contratuais).

Apesar do objetivo semelhante ao do trabalho de Erramili, Argawal e Dev (2002), Contractor e Kundu (1998) propuseram e testaram um modelo sincrético, que incorpora mais de uma linha teórica, na tentativa de preverem a expansão internacional via franquias do setor hoteleiro.

Utilizando uma ampla base teórica envolvendo as teorias econômicas de internacionalização (paradigma eclético e custos de transação), RBV e teoria da agência, os autores concluem que a propensão a franquiar refletiria um amplo mix de fatores, determinados tanto pelo ambiente quanto pelos recursos da firma. São eles: (i) grau de desenvolvimento do mercado externo, (ii) a experiência internacional prévia da firma e (iii) fatores estratégicos como grau de investimento em um sistema

de reservas internacional e marca, assim como o (iv) tamanho geral de suas operações.

Outro amplo modelo que busca entender quando franquear é a forma apropriada para se implementar uma estratégia de marketing em mercados globais é o elaborado por Sashi e Karuppur (2002).

Os autores propuseram um *framework* conceitual, identificando as condições sob as quais a atividade de franqueamento poderia facilitar transações internacionais. Utilizando as contribuições da teoria de custos de transação, teoria da agência e do corpo de pesquisa sobre franquias em mercados locais, os autores buscam dar uma abordagem multidisciplinar ao fenômeno.

Sendo assim, o modelo de Sashi e Karuppur (2002) propõe a ligação entre variáveis tanto específicas da firma, quanto provenientes do ambiente de mercado, à propensão ao franqueamento em mercados globais.

Segundo os autores, é o ajuste entre os elementos estratégicos e a atividade de franqueamento, que se pode avaliar quando esta é a melhor opção a ser implementada. O modelo associa à atividade de franqueamento em mercados globais, quatro principais grupos de fatores. São eles, (i) os ativos específicos da firma, (ii) a incerteza do ambiente externo, (iii) a incerteza do ambiente interno e o (iv) tipo de produto. A partir da atuação (ou não) destes fatores, a firma estaria mais propensa a utilizar franquias em mercados globais como estratégia de expansão.

Através de franquias, as firmas podem se expandir globalmente sem comprometerem integralmente seus recursos financeiros. Além disso, o franqueamento pode ajudar a reduzir o efeito do risco-país e do risco-político sobre a firma. Outro benefício, também presente neste tipo de expansão internacional, seria dar espaço à diversidade cultural, ao permitir ajustes-finos nas ofertas das firmas, adaptando-as a mercados locais e assim, aumentando a satisfação dos consumidores.

O franqueamento seria capaz ainda de prover uma estrutura para alinhar os objetivos entre franqueador e franqueado, multiplicando benefícios a ambos ao funcionarem como parte de uma rede, desencorajando comportamentos oportunistas.

A literatura sobre internacionalização de franquias também contempla um conjunto de estudos que enfatizam os fatores externos.

Alon e McKee (1999) buscam entender como fatores associados ao país de destino podem influenciar a expansão internacional de franquias norte-americanas. Ao construir um modelo macro-ambiental, os autores pretendem preencher o que julgam ser um vazio na literatura internacional até o momento. Segundo Alon e McKee (1999) os fatores influenciadores seriam divididos em quatro grandes grupos de acordo com características (i) econômica, (ii) demográfica, (iii) geográfica (distância) e (iv) política.

Hoffman e Preble (2001) examinam as estratégias da firma, assim como características do país de destino, para explicar a expansão internacional de franquias. O tamanho do setor, juntamente com fatores ambientais do país como renda per capita, grau de urbanização, disponibilidade de meios de comunicação e valores culturais, seriam os fatores que se associam positivamente à difusão internacional da atividade de franqueamento.

Dunning, Pak e Beldona (2007) examinam as estratégias de propriedade de franquias no exterior utilizando o paradigma eclético de Dunning. Os resultados mostram que franqueadores com diferentes estratégias de propriedade possuiriam diferentes objetivos estratégicos globais.

Segundo os autores, franqueadores internacionais que optam por modos de entrada onde também há comprometimento de recursos próprios (não contratuais) possuem motivação estratégica para aprender e ganhar know-how ou para ganhar competitividade no exterior. Já os que exclusivamente optam por modos de entrada contratuais (*franchising*), possuiriam uma mentalidade mais exploradora, desejando encontrar o parceiro menos arriscado e mais preparado possível para replicar o seu negócio no exterior.

Quinn (1998), propôs um *framework* para estudar a atividade de franqueamento como um modo de operação internacional das empresas de varejo. O autor realizou uma síntese da literatura até então publicada sobre o tema e ressaltou alguns achados de pesquisa sobre motivação, processo e problemas encontrados na internacionalização.



O autor sugere uma série de linhas de pesquisa para trabalhos futuros. São elas: (I) o papel e a influência de terceiros no processo de internacionalização; (II) o modo como as firmas procuram novas oportunidades no exterior; (III) tipos de acordo de franqueamento procurado por varejistas em mercados internacionais e as implicações em controlar uma rede internacional; (IV) como e porque as firmas se envolvem com a atividade de franqueamento.

Neste sentido, Quinn e Alexander (2002) propõem um *framework* conceitual para a atividade de internacionalização do varejo via franquias, construído através da observação do fenômeno de internacionalização de empresas varejistas provenientes do Reino Unido.

Segundo os autores, observa-se no setor de varejo, peculiaridades que o contrapõe ao observado nos estudos tradicionais da literatura de franquias: o fenômeno de abrir franquias no exterior pode não acontecer por estágios ou não vir precedida de uma atuação nacional via franquias.

Distintos motivos à expansão internacional levariam, segundo Quinn e Alexander (2002), a diferentes caminhos. Assim, a história pregressa de cada firma seria responsável por moldar o seu padrão de expansão internacional. Neste sentido, os *traditional franchisors* tenderiam a replicar no exterior o modelo adotado no mercado interno, enquanto que os *non-traditional franchisors* poderiam buscar na atuação internacional via franquias uma possibilidade para atender mercados psicologicamente e geograficamente distantes. Os autores deixam como sugestão

para pesquisas futuras, a investigação sobre os motivos envolvidos na internacionalização das empresas de varejo via franquias.

Doherty (2007), identifica os fatores que influenciariam a escolha de franquias como modo de entrada na internacionalização de empresas de varejo baseadas no Reino Unido. A autora propõe que o processo de internacionalização de franquias de varejo possui especificidades que não são abordadas pelos trabalhos que se baseiam na literatura de negócios internacionais, como os de Welch (1990) e Eroglu (1992). Estes, segundo a autora, por mais que possuam muitas similaridades com o seu trabalho, não focalizam exclusivamente o varejo e somente analisam empresas deste setor que já tenham estabelecido franquias nacionalmente.

Utilizando metodologia qualitativa de estudo, Doherty (2007) encontra como resultados de pesquisa, fatores que podem ser agrupados em duas categorias: Organizacionais e Ambientais. Dentro da primeira, surgem: a experiência com internacionalização, a disponibilidade de recursos financeiros, a presença de uma marca franqueável, a capacidade de reestruturação da empresa e a influência dos gestores. Já os fatores Ambientais seriam abordagens oportunísticas, pressões competitivas do mercado interno e a disponibilidade de parceiros. De acordo com os estudos de caso realizados pela autora, a combinação destes fatores determinariam a decisão pela utilização de franquias como modo de entrada.

Elango (2007) compara empiricamente franqueadores com operações internacionais e franqueadores orientados ao mercado interno. O autor conclui que os franqueadores procuram mercados internacionais depois de enfrentarem a

saturação de seus mercados domésticos. Além disso, a experiência de controle do franqueador seria positivamente relacionada com a propensão a operar internacionalmente. Por fim, o autor afirma que franqueadores que possuem operações internacionais geralmente possuem taxas de *royalty* menores do que os com presença exclusivamente doméstica

O relacionamento entre franqueador e franqueado internacional é um tema presente na literatura de internacionalização de franquias. Moore et al (2004) estudaram os conflitos que surgem dentro dos relacionamentos que se estabelecem como parte do processo de internacionalização do varejo de moda. Os autores observaram os mecanismos de resolução destes conflitos. Apesar de não ter sido construído integralmente a partir da observação da atividade de franqueamento internacional, os autores destacam a relevância deste tipo de atividade em seu estudo.

Os achados de pesquisa Moore et al (2004) podem ser categorizados em três principais dimensões: a natureza do conflito, o conflito construtivo e poder coercitivo versus não coercitivo.

Quanto ao primeiro, trata-se do conflito que surge devido a diferenças culturais e aos métodos de governança distintos entre as partes. Quanto ao conflito construtivo, propõe que o conflito em canais de marketing pode ser benéfico, uma vez que provocaria criatividade no pensamento das partes envolvidas. Por fim, os autores observam que, por mais que ainda se utilize comportamento de coerção entre as partes envolvidas na internacionalização do varejo, existiriam evidências de que estes estão sendo abandonados em favor de métodos não coercitivos.

Conclusão semelhante pode ser observada no trabalho de Doherty e Alexander (2006), que analisa os mecanismos de controle utilizados por varejistas para controlar as suas redes de franquias internacionais.

Segundo os autores, com a crescente importância do estudo de franquias internacionais de varejo, fazia-se relevante uma observação mais profunda como se controla este tipo de negócio. De acordo com os achados de pesquisa dos autores, enquanto o contrato de franquia, na teoria estabelece o controle sobre o franqueado, na prática, as empresas não tendem a utilizá-lo no dia a dia. Isto porque, quanto mais se gasta de tempo procurando a empresa ideal para ser a franqueadora, mais se poderia economizar nas dificuldades de seu posterior controle.

A comunicação e o estabelecimento de um relacionamento de confiança entre franqueador e franqueado, faria do controle uma atividade menos problemática, evitando-se desta forma o uso do poder coercitivo. Ainda, segundo os autores, a utilização de uma franquia master, seria benéfica do ponto de vista do controle, uma vez que facilitaria o gerenciamento de uma rede grande e dispersa, desse modo também, evitando-se o uso do poder coercitivo.

### **2.3.1 Estudos Brasileiros**

O estudo de Motta (1998) investiga se a percepção de obstáculos por empresas franqueadoras que desejam se internacionalizar possui alguma relação com

determinadas características da firma como: tamanho, ramo de atividade, número total de lojas e número de lojas próprias e franqueadas.

O autor concluiu que o tamanho das empresas está associado à percepção do risco de operação em mercados externos. Assim, empresas maiores (de acordo com o critério “número de funcionários”, escolhido pelo autor) perceberiam este obstáculo como sendo muito mais importante no processo decisório sobre a abertura de lojas no exterior. Motta (1998) concluiu também que o percentual de lojas próprias em relação ao número de lojas está associado à falta de experiência internacional das firmas. Empresas com menor percentual de lojas próprias perceberiam este obstáculo como sendo muito menos importante no processo decisório sobre a abertura de lojas no exterior do que as empresas com percentual maior de lojas.

O estudo conduzido por Carvalho (2000) teve como objetivo identificar os motivos que levariam empresas do segmento alimentício a se expandirem internacionalmente, os fatores levados em consideração na escolha dos mercados internacionais e a forma de entrada e operação das firmas.

O autor concluiu que o principal motivo incentivador à internacionalização das empresas é o desejo ou a necessidade do aumento das vendas e lucros, aliado ao esgotamento de oportunidades em seus mercados locais. Um movimento preventivo ou reativo contra a concorrência e a posse de vantagens competitivas também aparecem no estudo de Carvalho (2000) como possíveis motivos à expansão internacional. Quanto à decisão de localização, o autor concluiu que as redes de franquias buscariam mercados com mais afinidades com seu conceito, considerando

a aceitação de seu produto por estes mercados. Já quanto ao modo de entrada, o uso de variações de master franquias foi unanimidade entre os casos estudados por Carvalho (2000).

O estudo de Blundi e Rocha (2001) investigou de que maneira a diferença cultural poderia facilitar ou impedir a expansão internacional de franquias brasileiras. Segundo os autores, a internacionalização poderia ser determinada, em grande parte, por razões de ordem simbólica, as quais seriam capazes de definir um outro tipo de proximidade, que não só geográfica ou logística.

Utilizando-se de método etnográfico, os autores identificaram uma dificuldade potencial na busca por mercados no exterior. De acordo com os autores, ao se deslocar rumo a uma cultura estranha, o brasileiro perderia a sensação de conforto e a pouca estranheza que a cultura brasileira tipicamente lhe oferece. Haveria medo, por parte dos empresários de franquias em não saber se situar em um mundo estranho que não o remetesse à sua “casa” [própria cultura].

Outro fator que influenciaria a internacionalização seria o fato da sociedade brasileira ser relacional, prevalecendo a noção de pessoa, ao invés da de indivíduo. As pessoas, segundo a perspectiva antropológica, são reconhecidas pelo nome, relacionam-se entre si, têm uma história de vida, têm intimidades, gostos e opiniões só suas. Já o indivíduo, representa relações onde ninguém se conhece e onde não importa quem se é realmente. Assim, de acordo com Blundi e Rocha (2001), as características da cultura do brasileiro poderiam explicar limitações no ato de se internacionalizar.

O trabalho de Marques (2006) investigou o perfil de franquias nacionais que atuam no exterior, os fatores organizacionais associados à internacionalização, os motivos, destinos e modos de entrada empregados, bem como as barreiras que dificultam a expansão. Os resultados do estudo demonstraram que o total de lojas no Brasil, o tempo de atuação no sistema de franquias e a dispersão geográfica no mercado doméstico seriam os fatores influenciadores na atitude da empresa diante da internacionalização.

Segundo Marques (2006), nota-se ainda uma postura pró-ativa das empresas que se internacionalizaram, sendo México e Portugal os destinos preferidos e a franquia master o método mais utilizado pelas organizações. Segundo o autor, as principais barreiras à internacionalização foram a falta de conhecimento sobre o mercado internacional e as dificuldades de operação no exterior e de controle sobre a rede, sendo que as empresas não internacionalizadas atribuíram importância muito mais às barreiras do que as já internacionalizadas.

## **2.4 SÍNTESE DOS FATORES DETERMINANTES DA ESCOLHA DO MODO DE *FRANCHISING* NA INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO**

Os trabalhos abordados anteriormente são abrangentes quanto ao estudo do fenômeno de internacionalização de varejo e de franquias. Para se atender ao objetivo deste estudo, serão apresentados nos quadros 1 e 2 a seguir, os fatores determinantes à escolha do modo de *franchising* que foram identificados nos trabalhos revisados nas seções anteriores.

**Quadro 1 – Fatores Internos Determinantes da Internacionalização de Franquias**

| <b>Categoria</b>         | <b>Sub-categoria</b>                     | <b>Fatores Determinantes</b>  | <b>Literatura</b>  |
|--------------------------|--|---|--|
| Fatores Internos à Firma | Marca da Empresa                         | Posse de marca que atenda a um segmento específico de consumidores  | Sternquist (1997), Alexander e Myers (2000); Wigley, Moore e Birtwistle (2005); Hutchinson et. al (2007) |
|                          |  | Busca do aumento do valor da marca via presença internacional   | Wigley, Moore e Birtwistle (2005), Wigley e Moore (2007)   |
|                          | Características dos Tomadores de Decisão | Quanto maior o valor da marca, maior a propensão à adoção de franquias no exterior  | Contractor e Kundu (1998); Sashi e Karuppur (2002); Doherty (2007)                                       |
|                          |  | Conhecimento acumulado e experiência no mercado internacional   | Vida e Farihurst (1998); Vida (2000); Alexander e Myers (2000); Hutchinson et. al (2007)                 |
|                          |  | Personalidade empreendedora   | Alexander e Myers (2000); Hutchinson et. al (2007)   |
|                          |  | Experiência internacional do franqueador  | Fladmoe-Lindquist, Jacque (1995); Shane, (1996), Sashi e Karuppur(2002); Doherty (2007)                  |
|                          | Produto                                  | Quanto maior a necessidade de adaptação do produto à localidade internacional, maior propensão à franquias                  | Sashi e Karuppur (2002)  |
|                          |  | Posse de um produto capaz de ser reconhecido como de qualidade superior no mercado externo                                  | Sternquist (1997), Alexander e Myers (2000);   |
|                          | Recursos Financeiros e de Gestão         | Acesso a recursos financeiros e de gestão   | Vida e Farihurst (1998); Vida (2000); Hutchinson et. al (2007)   |
|                          |  | Quanto maior o nível de investimento necessário, maior propensão a utilização de franquias no exterior (divisão dos custos) | Sashi e Karuppur (2002)  |



**Quadro 2 – Fatores Externos Determinantes da Internacionalização de Franquias**

| <b>Categoria</b>         | <b>Sub-categoria</b>                 | <b>Fatores Determinantes</b>  | <b>Literatura</b>   |
|--------------------------|--------------------------------------|---|---|
| Fatores Externos à Firma | Rede de contatos (Network)           | Contatos de negócio em mercados internacionais                            | Vida e Farihurst (1998);Vida (2000); Hutchinson et. Al (2007)   |
|                          |                                      | Assistência do governo e/ou de associações de classe                      | Hutchinson et. Al (2007)  |
|                          | Abordagem Reativa                    | Seleção da firma por terceiros para atividade de franquimento no exterior | Welch (1989), Welch (1990), Doherty (2007)  |
|                          | Características do Mercado Doméstico | Esgotamento do potencial do mercado interno                               | Welch (1990), Eroglu (1992), Hoffman e Preble (1993); Elango (2007)   |
|                          | Distância geográfica e cultural      | Alta distância geográfica e cultural entre franqueador e franqueado       | Fladmoe-Lindquist, Jacque (1995); Erramili, Argawal e Dev (2002), Sashi e Karuppur (2002)                               |
|                          | Risco                                | Alto grau de incerteza dos países (risco político e econômico)            | Fladmoe-Lindquist, Jacque (1995), Shane (1996); Contractor e Kundu (1998), Sashi e Karuppur (2002); Alon e Mckee (1999) |

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve a metodologia adotada na condução desta pesquisa. Primeiramente são apresentadas as perguntas que a nortearam. Logo após, o método utilizado, apresentando suas vantagens e desvantagens e discute-se a seleção dos casos. Em seguida, apresentam-se os métodos de coleta e de análise das informações e por fim, discutem-se as limitações do estudo.

#### 3.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E DAS PERGUNTAS DE PESQUISA

O objetivo do presente estudo é investigar quais são os fatores determinantes da escolha do modo de *franchising* na internacionalização das empresas brasileiras do setor de vestuário de moda.

Neste estudo, a questão de pesquisa se desdobra em duas perguntas de pesquisa:

1. Quais são os fatores externos determinantes da escolha do modo de *franchising* na internacionalização das empresas brasileiras do setor de vestuário de moda?
2. Quais são os fatores internos determinantes da escolha do modo de *franchising* na internacionalização das empresas brasileiras do setor de vestuário de moda?

### 3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Em virtude da natureza qualitativa e exploratória deste estudo, o método de pesquisa adotado foi o do estudo de casos. De acordo com Bonoma (1985) o estudo de caso é um método qualitativo muito útil quando se deseja analisar um fenômeno amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e, também, quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre.

Para Yin (2001), o estudo de casos é um método indicado quando se deseja elucidar questões do tipo “como” ou “por que, ao mesmo tempo em que haja acessibilidade a pessoas que vivem ou viveram os fatos e estão disponíveis para descreverem o que aconteceu. Adiciona-se ainda à indicação do método, o fato do pesquisador possuir pouco ou nenhum controle sobre o objeto pesquisado.

Assim, segundo definição do método pelo próprio autor:

*“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001, p. 32).*

Esse é exatamente o caso deste estudo que objetiva a investigação de um processo amplo e complexo - a escolha de um modo de operação para expansão internacional, ainda raro no ambiente brasileiro, notadamente no setor de varejo de

moda, decisão esta altamente dependente do contexto porque sofre a influência de muitas variáveis internas e externas à organização e que só pode ser analisada a partir das informações estratégicas obtidas diretamente dos tomadores de decisão.

Bonoma (1985) explica que os objetivos do método do estudo de caso não residem na quantificação ou na enumeração, mas, ao invés disto, na:

*"... (1) descrição, (2) classificação (desenvolvimento de tipologia), (3) desenvolvimento teórico e (4) teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão" (BONOMA, 1985)*

Cabe também ressaltar a recomendação de autores que trabalham sobre o tema de internacionalização de franquias sugerindo a adoção desta metodologia (QUINN, 1998; QUINN E ALEXANDER, 2002; MOORE ET AL, 2004; DOHERTY E ALEXANDER, 2005; DOHERTY, 2007), uma vez que o assunto ainda é pouco explorado no momento atual e a obtenção de dados em profundidade e com muitos detalhes se faz relevante.

De acordo com Yin (2001), a quantidade de estudos que se utilizam de casos múltiplos vem aumentando nos últimos anos. Em algumas áreas, os estudos de casos múltiplos foram considerados uma "metodologia" diferente dos estudos de caso único. Como exemplo, o autor cita a antropologia e a ciência política, que desenvolveram um conjunto de fundamentos lógicos para realizar estudos de caso único e um segundo para realizar o que está sendo chamado de "estudos comparativos" (ou de casos múltiplos).

Para Eisenhardt (1989) o estudo de casos múltiplos apresenta duas vantagens significativas em relação ao estudo de caso único: 1) eles aumentam o potencial criativo do estudo; e 2) a convergência de observações de investigações múltiplas aumentam a confiabilidade dos resultados.

Ainda de acordo com a autora, as pessoas, em sua maioria, exibem dificuldades quando o assunto é processamento de informações. Geralmente, os pesquisadores tendem a tirar conclusões prematuras ou, muitas vezes, falsas, devido ao fato de se aterem a uma única perspectiva. Por isso, a autora propõe a utilização da comparação de pontos de vista, através de casos cruzados, para evitar que a informação seja analisada sob um só ponto de vista.

### **3.3 SELEÇÃO DOS CASOS**

Para investigar a internacionalização das empresas brasileiras de moda, foi escolhido o segmento de vestuário uma vez que as especificidades deste grupo apresentariam empresas com decisões de marketing semelhantes.

Cabe ressaltar que a palavra 'vestuário' [do latim, *vestuarium*] é definida como traje ou estilo de roupa utilizado em diferentes épocas, culturas e lugares. De mesma origem etimológica é a palavra 'vestir' [do latim, *vestire*] que é definida como cobrir com roupa ou veste; ou, pôr sobre si uma peça de vestuário, roupa; ou, calçar luvas ou sapatos; ou ainda, adornar, enfeitar (LAROUSSE, 1992). Neste estudo, define-se o varejo do vestuário, por constituição, como sendo aquele ramo do comércio

varejista que engloba a venda de roupas, complementos de moda, calçados e acessórios.

Das empresas brasileiras de moda, focou-se nas que já possuíam alguma presença no exterior através de canais diretos de vendas no varejo (leiam-se lojas próprias ou franqueadas).

Empresas que possuíam presença no exterior, porém ainda nos “*early stages*” de internacionalização, não foram selecionadas uma vez que o objetivo do estudo é entender os motivos que levam empresas que decidem possuir uma presença direta no exterior a optar por franquias e/ou lojas próprias.

Dentro do universo de empresas com atuação nacional e internacional através de canais diretos de distribuição foram selecionados os casos de quatro empresas brasileiras: Arezzo, Lilica Ripilica, Richards e Rosa Chá.

**Tabela 1 – Seleção da Amostra**

|                                     | <b>Arezzo</b>         | <b>Lilica Ripilica</b>               | <b>Richards</b>    | <b>Rosa Chá</b>       |
|-------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|--------------------|-----------------------|
| <b>Local de Fundação</b>            | Belo Horizonte, MG    | Jaraguá do Sul, SC                   | Rio de Janeiro, RJ | São Paulo, SP         |
| <b>Ano de Fundação</b>              | 1973                  | 1991                                 | 1974               | 1986                  |
| <b>Produto Principal</b>            | Calçados Femininos    | Moda Infantil Feminina               | Moda Masculina     | Moda Praia Feminina   |
| <b>Número de Lojas no Brasil</b>    | 218                   | 140                                  | 45                 | 24                    |
| <b>Número de Lojas no Exterior</b>  | 7                     | 17                                   | 2                  | 4                     |
| <b>Anos no exterior</b>             | 4                     | 2                                    | 4                  | 6                     |
| <b>Número de Países no Exterior</b> | 3                     | 10                                   | 1                  | 3                     |
| <b>Modo de Entrada no Exterior</b>  | Exportação, Franquias | Exportação, Loja Própria e Franquias | Franquias          | Exportação, Franquias |

Apesar de não haver um número ideal para uma pesquisa fundamentada neste método, de acordo com Eisenhardt (1989), um número entre quatro e dez casos usualmente é o que fornece os melhores resultados. Sendo assim, os casos selecionados para o presente estudo buscaram atender os objetivos desta dissertação, com vistas a descrever experiências recentes e bem sucedidas de internacionalização e escolha dos canais de distribuição em um setor pouco estudado, o de vestuário de moda.

### **3.4 MÉTODOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

De acordo com Eisenhardt (1989), a etapa de análise de dados é o núcleo de um estudo fundamentado em casos, ao mesmo tempo em que é a parte mais difícil e menos codificada do processo. Para isso, buscou-se obter pluralidade nas fontes de evidência dos casos, pois de acordo com Yin (2001, p. 107) “um bom estudo de casos utilizará o maior número possível de fontes.”

O mesmo autor enumera as seis principais fontes para um estudo de caso. Nesta pesquisa trabalhou-se com quatro delas: (i) documentação através de recortes de jornal e artigos publicados na mídia, (ii) registros em arquivos, (iii) entrevistas e (iv) observações diretas. As demais fontes de evidência citadas pelo autor, (v) observação participante e (vi) artefatos físicos não foram adotadas por entender-se que não se aplicavam ao objetivo do trabalho.

Apesar da diversidade, focou-se nas entrevistas como fonte de evidência primordial, uma vez que as mesmas são umas das fontes mais importantes a serem utilizadas em um estudo de caso (Yin 2001, p. 112).

O autor ressalta como ponto forte das entrevistas o enfoque direto que pode ser dado ao tópico em estudo. Já como ponto fraco, o colhimento de respostas tendenciosas e/ou imprecisas. Na tentativa de minimizá-los, a precaução devida foi tomada para que o trabalho não ficasse fortemente dependente apenas dos depoimentos dos entrevistados. Outras fontes de informação, já citadas acima, foram utilizadas fazendo-se quando possível uma triangulação dos dados. De acordo com Eisenhardt (1989), ao confrontar fontes primárias de dados, com secundárias, pode-se substanciar com mais força a geração de hipóteses e proposições.

Todas as entrevistas foram conduzidas pelo pesquisador, cada uma delas com duração aproximada de uma hora. A utilização de um roteiro semi-estruturado por parte do entrevistador foi adotada e os depoimentos gravados em arquivo digital, sendo posteriormente transcritos para facilitar a análise e aproveitar ao máximo as informações.

Na seleção dos entrevistados buscou-se ainda entrevistar os executivos do corpo gerencial que fossem responsáveis pelas atividades internacionais das empresas.

Foram eles:

- Arezzo: Mario Goldberg, Diretor de Franquias Nacionais e Internacionais



- Lilica Ripilica: Giuliano Donini, Presidente do Grupo Marisol (detentor da marca)
- Richards: Guto Villas Boas, Diretor de Franquias Nacionais e Internacionais
- Rosa Chá: Amir Slama, Criador e Acionista da marca.

De acordo com Eisenhardt (1989) a análise deve ser elaborada de modo a confrontar os dados coletados com a literatura revisada para este trabalho. Assim, seguindo a recomendação da autora, dois grupos de categorias foram elaborados a partir da literatura revisada. São eles, um grupo relacionado com a internacionalização do varejo e o outro que se relaciona com o tema de internacionalização de franquias. Desse modo, a busca de diferenças e similaridades entre os fatos relatados pelas empresas foi facilitada, ao mesmo tempo em que a literatura relevante a cada tema foi discutida.

Assim, através do relacionamento entre teorias e informações coletadas, surgiu um grupo de proposições, enunciadas na parte final deste estudo, que busca oferecer respostas às perguntas de pesquisa, ao mesmo tempo em que se tornam material para novos estudos sobre o tema.

### **3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

A impossibilidade de generalização dos resultados de pesquisa para a população constitui-se em uma das principais limitações do método de estudo de caso. Entretanto, como uma das finalidades do método é levantar *insights*, deve-se observar que a impossibilidade de generalizar não invalida a utilização do método,

uma vez que ele não se propõe a avaliar a freqüência com que dado fenômeno ocorre em determinada população. Planejar cuidadosamente a execução do estudo de caso é a recomendação de vários autores para se fazer frente às críticas tradicionais feitas ao método.

O número de casos selecionados, apesar de estar entre o recomendado pela literatura, se maior, poderia enriquecer os achados, possibilitando outras visões e experiências a serem contrastadas com os fatores emergentes da literatura. Apesar da população que é objeto deste estudo ainda ser reduzida em âmbito nacional, o estudo de outros casos poderia enriquecer a pesquisa.

Quanto ao pesquisador, uma limitação que está propensa a aparecer quando se adota o estudo de casos como método é a subjetividade do processo. Isto porque, o próprio acaba por interferir inevitavelmente, tanto na seleção do material utilizado na pesquisa, quanto na etapa de coleta de dados. Goode e Hatt (1979) ressaltam que o risco está presente na resposta do pesquisador.

*“Perigo básico no seu uso é a resposta do pesquisador... que chega a ter a sensação de certeza sobre as suas próprias conclusões. (...) Cada caso desenvolvido como uma unidade assume dimensões completas na mente do pesquisador. Ele passa a sentir-se seguro de poder responder muito maior número de questões do que poderia fazer somente com os dados registrados.” (GOODE E HATT, 1979, p.426)*

Quanto aos entrevistados, a percepção dos mesmos quanto aos fatos relatados é outro viés a que inevitavelmente o pesquisador estará sujeito neste tipo de estudo. A partir do momento em que o entrevistado se propõe a relatar situações que ocorreram no passado, existe a possibilidade do mesmo não dispor na memória de tais eventos, que poderiam ter ocorrido antes de sua entrada na empresa, ou venha a distorcer, deliberadamente ou não, os fatos.

Além disso, também se pode listar como limitação deste estudo, o número de entrevistados por empresa. Isto porque, devido ao tema estratégico da pesquisa, o universo de respondentes se mostrou limitado à alta gerência, ao mesmo tempo em que a disponibilidade dos executivos para a marcação de entrevistas foi baixa. No entanto, em todos os casos buscou-se, como recomendam Eisenhardt (1989) e Yin (2001), a triangulação das informações coletadas nas entrevistas com fontes secundárias de dados.

Adicionalmente, o que se observa neste estudo é que a experiência com a adoção do modo de *franchising* por parte das empresas investigadas é relativamente recente. Desse modo, suas experiências são ainda nascentes e podem facilmente sofrer modificações no futuro.

Por fim, cabe ressaltar que os resultados encontrados e as proposições apresentadas encontram-se restritas aos casos estudados e, portanto, devem ser observadas com cautela, dada a impossibilidade de generalização.

## 4 DESCRIÇÃO DOS CASOS

### 4.1 CONTEXTO

Alguns aspectos relevantes do varejo de moda e do setor de franquias serão detalhados nas seções a seguir, servindo como “pano de fundo” para a descrição dos casos selecionados.

#### 4.1.1 O Varejo de Vestuário no Brasil

O setor de vestuário vem incrementando sua relevância na economia brasileira. De acordo com relatório do banco Morgan Stanley<sup>1</sup>, o mercado de indústria têxtil atingiu US\$ 33 bilhões em 2006, representando 3,1% do PIB brasileiro daquele ano.

O mesmo relatório aponta que um importante elo da cadeia de valor desta indústria, o setor varejista de vestuário, possui uma estrutura pulverizada e diversificada. Destacam-se como atuantes os atacadistas, hipermercados, lojas de departamento, grandes redes de lojas, e as lojas especializadas. O relatório indica ainda que as lojas especializadas de vestuário, categoria na qual estão inseridas as empresas estudadas neste trabalho, representaram em 2005, 23,5% da produção do setor varejista de vestuário.

Este segmento, além de representativo, caracteriza-se pela forte atuação do capital nacional, uma vez que concorrentes internacionais ainda não se fazem fortemente

---

<sup>1</sup> BANCO MORGAN STANLEY. **Prospecto Definitivo de Distribuição Pública Primária de Ações Ordinárias de Emissão da Le Lis Blanc Deux**. São Paulo, 25 abr. 2008. Disponível em <<http://www.morganstanley.com.br>>. Acesso em: 01 jun. 2008.

presentes. Dificuldades logísticas e tributos de importação são algumas barreiras à operação de marcas internacionais no Brasil. Outra característica do segmento é a sua composição por um grande número de pequenas e médias empresas, muitas das quais ainda estruturadas como empreendimentos familiares.

No entanto, observa-se que nos últimos dois anos este cenário começou dar sinais de alteração. Acompanhando uma tendência internacional, o setor passou a ser alvo de fundos de investimentos e de grandes grupos financeiros que iniciaram uma consolidação do mercado.

Com alto potencial de crescimento, margens elevadas e gestão muitas vezes não profissionalizada - ainda nas mãos do criador ou estilista - as marcas voltadas para os segmentos de maior poder aquisitivo se tornaram o principal alvo de aquisição.

De acordo com estudos recentes sobre o setor publicados pela Revista Exame<sup>2</sup>, pelo Jornal Valor Econômico<sup>3</sup> e pelo Banco Morgan Stanley<sup>4</sup>, mais de vinte grandes negócios foram fechados entre 2006 e 2008 envolvendo fundos de investimento como o Pactual Capital Partners, Artesia e Tarpon e marcas como Arezzo, Le Lis Blanc, Alexandre Herchcovitch, Ellus e Fórum

---

<sup>2</sup> CAMARGO, D. Agora vai dar lucro? **Revista Exame**, São Paulo, 24. jan 2008. Disponível em <<http://www.portalexame.com.br>>. Acesso em: 05 jul. 2008

<sup>3</sup> BALLARIN, R. Tarpon compra 25% da Arezzo por R\$ 76 milhões. **Valor Econômico**, São Paulo, 09. nov 2007. Disponível em <<http://www.valoreconomico.com.br>>. Acesso em: 05 jul. 2008.

<sup>4</sup> BANCO MORGAN STANLEY. **Prospecto Definitivo de Distribuição Pública Primária de Ações Ordinárias de Emissão da Le Lis Blanc Deux**. São Paulo, 25 abr. 2008. Disponível em <<http://www.morganstanley.com.br>>. Acesso em: 01 jun. 2008.

Nesta mudança de gestão, a estratégia de fomentar a internacionalização das marcas tem se feito presente em diversos discursos dos novos gestores. Segundo eles, a busca de novos mercados é fundamental para o incremento da receita das marcas.

#### **4.1.2 O Setor de Franquias no Brasil e sua Internacionalização**

Partindo de uma perspectiva histórica, de acordo com Mauro (1994), o setor de franquias no Brasil ganha seu primeiro grande impulso durante os anos 80 com o desenvolvimento do setor de shopping centers, o fortalecimento da interiorização do país e o crescimento econômico advindo do plano Cruzado.

Segundo o autor, o desenvolvimento do sistema de franquias no Brasil, a princípio, foi quase que natural sem seguir qualquer modelo estrangeiro, devido à mentalidade de desenvolvimento interno, herdada dos governos militares. Com o aparecimento das associações de franqueadores e das empresas de consultoria especializadas, iniciou-se um processo forte de divulgação e esclarecimento deste tipo de atividade, principalmente a partir do final da década de 1980.

De acordo com Merlo (2000), fundamental para a expansão do setor no Brasil foi o crescimento dos shopping centers, principalmente nas décadas de 1980 e 1990, cujos espaços comerciais são propícios para o desenvolvimento das franquias de varejo e serviços.

Atualmente, a atividade de franqueamento mostra-se em franca expansão. Segundo estudo<sup>5</sup> realizado pela ABF – Associação Brasileira de *Franchising*, o setor cresceu 11% em 2006, alcançando um faturamento próximo a R\$ 40 Bilhões. O número de redes também apresentou um crescimento vigoroso, passando de 971 em 2005, para 1013 em 2006, um crescimento de 4,3%. Já o número de unidades franqueadas passou de 61,4 mil para 62,5 mil no mesmo período. Ainda de acordo com o mesmo estudo, os segmentos do *franchising* que mais se destacaram em 2006 estão os de alimentação, com faturamento 26% maior, veículos com 24,5% e acessórios pessoais e calçados (+22,4%).

Além da contínua expansão da atividade de franqueamento no mercado interno, espera-se que a presença de firmas brasileiras no exterior se intensifique nos próximos anos. Segundo a ABF, 35 empresas nacionais já mantêm negócios no exterior e, até o final de 2008, a expectativa é que pelo menos outras 20 conquistem espaço além das fronteiras. Entre os principais segmentos que já se estabeleceram em outros países e que devem intensificar a sua presença, estão os de alimentação, educação, cosméticos e vestuário, objeto deste estudo.

Neste sentido, o governo brasileiro, através de sua Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) ligada ao Ministério de Desenvolvimento, tem incentivado a presença de redes de franquias brasileiras em feiras de negócios internacionais.

---

<sup>5</sup> ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Guia Oficial de Franquias 2007**. São Paulo: Editora Lamônica. 274 p.

## **4.2 DESCRIÇÃO DOS CASOS**

Nesta seção são apresentados os quatro estudos de casos realizados, referentes às empresas Arezzo, Lilica Ripilica, Richards e Rosa Chá.

Buscou-se demonstrar os principais antecedentes históricos de cada uma das empresas, assim como se procurou descrever os seus processos de internacionalização, de forma a apresentar os eventos marcantes na atuação de cada uma das empresas no mercado externo

### **4.2.1 AREZZO**

#### **4.2.1.1 Antecedentes**

Fundada em 1973 pelos irmãos mineiros Anderson e Jefferson Birman (respectivamente com 18 e 21 anos) a Arezzo se destaca como a maior marca de varejo de calçados femininos do Brasil.

O pai de Anderson e Jefferson, judeu de origem russa, exerceu papel importante ao influenciar na fundação da empresa. Ele, que tinha construído uma sólida posição financeira com a construção pesada, perdeu boa parte da fortuna no primeiro “crash” da Bolsa de Valores no Brasil em 1972 e estimulou os filhos a buscarem um negócio próprio para manterem seus padrões de vida.



Na busca de uma oportunidade de investimento, em 1973, Jefferson Birman foi abordado por um conhecido, fabricante de sapatos, nas ruas de Belo Horizonte, que lhe assegurou que seria possível produzir o modelo de sapato “Spinelli” que calçava nos pés naquele momento na capital de Minas Gerais. Era preciso somente ter o maquinário correto. Três meses depois nascia a Arezzo em sociedade com seu irmão Anderson.

Nos vinte anos em que ficaram sediados em Belo Horizonte, os sócios da Arezzo ergueram uma forte marca nacional, ao mesmo tempo em que o sapato brasileiro ficava reconhecido no exterior como produto de alta qualidade.

No entanto, os custos industriais da cidade onde estavam instalados se tornaram proibitivos em comparação com o que se praticava no pólo calçadista do sul do país. Assim, a partir de meados dos anos 90 começaram a se desfazer de suas linhas de produção na cidade até que transferiram por completo sua produção e criação para a região do Vale do Sinos, no Rio Grande do Sul, onde estão baseados até os dias de hoje.

A atuação da marca no Brasil é expressiva através de uma ampla rede de franquias que conta com 218 lojas.

*“Nós sempre fomos líderes de mercado como marca. Hoje, nós temos uma marca com um recall fantástico no mercado, líder em seu segmento e com um modelo muito bem estruturado.” (Mario Goldberg)*

No exterior, a Arezzo está presente na Venezuela (4 lojas), Paraguai (1 loja) e Portugal (2 lojas) e China.

Esta trajetória empresarial construída por Jefferson e Anderson também deu frutos dentro da própria família. O primogênito dos quatro filhos de Anderson, Alexandre Birman, fundou em 1995 aos 19 anos a sua própria marca de sapatos, a Schutz, posicionada para um segmento *premium* de consumidores.

Em 2007, o faturamento da Schutz atingiu quase a metade do faturamento da Arezzo (R\$ 120 Milhões e R\$ 220 Milhões, respectivamente) e o número de lojas chega a 13 no Brasil (2 própria e 11 franqueadas) e mais de mil multimarcas no país e no exterior recebem os sapatos com a marca.

Após uma reestruturação iniciada em 2007, Arezzo e Schutz deixaram de ser empresas independentes e foram incorporadas pela Arezzo S/A, holding que controla o negócio de ambas. As marcas, segundo o presidente do grupo, Anderson Birman, continuarão a ser trabalhadas como negócios separados, porém aproveitando-se de sinergias nas cadeias de suprimento, desenvolvimento, produção e logística. A fábrica própria da Schutz, também localizada em Campo Bom (RS), no Vale dos Sinos, passou a atender todo grupo. O posicionamento das marcas será mantido, com a Schutz tendo como foco sapatos na faixa média de preço de R\$250 e a Arezzo, de R\$150.

**Tabela 2 – Antecedentes da Arezzo**

| <b>Ano</b> | <b>Evento</b>  |
|------------|--|
| 1973       | Fundação da Arezzo em Belo Horizonte, MG   |
| 1993       | Transferência da sede e produção para o Vale dos Sinos, RS   |
| 1995       | Fundação da Schutz   |
| 2003       | Abertura das primeiras franquias no exterior na Arábia Saudita   |
| 2004       | Abertura de franquia no Paraguai   |
| 2005       | Abertura de franquia na Venezuela  |
| 2006       | Abertura de franquia em Portugal   |
| 2007       | Criação da Arezzo S/A, incorporando as marcas Arezzo e Schutz. Venda de 25% para o fundo Tarpon Investment Group. Fechamento das franquias na Arábia Saudita |
| 2008       | Abertura de franquia na China  |

Esta reorganização do grupo Arezzo foi fundamental para que a gestora de recursos Tarpon Investment Group se tornasse sócia de Anderson, Jefferson e Alexandre e comprasse 25% da empresa, injetando fôlego financeiro e novas ambições nos negócios da família Birman.

Alexandre Birman, ex-presidente da Schutz e atual responsável pela internacionalização da nova Arezzo, planeja aquisições no mercado interno e lançamento de novas redes de lojas para outros segmentos. Alexandre também demonstra forte interesse pelo o mercado externo. Segundo ele, nos próximos cinco anos, “o grupo pretende ter no exterior o mesmo número de lojas no Brasil”.

#### 4.2.1.2 O Processo de Internacionalização

A Arezzo iniciou o seu processo de internacionalização com a exportação de sapatos para o exterior. Apesar de, em seus mais de trinta anos de existência, ter conseguido marcar presença em mais de sessenta países, através de distribuidores e revendedores, a exportação de calçados nunca foi tratada como foco.

*“(...) Não só os fabricantes, os varejistas sempre trabalharam para os dois mercados. Trabalhando o mercado interno e, eventualmente, para o mercado lá fora. (...) A Schutz é uma fábrica, tem dez anos e é focada - por ser fabricante - na exportação e no mercado externo. A Arezzo não tem fábrica. Arezzo é branding.” (Mario Goldberg)*

No entanto a ambição de possuir lojas no exterior, sempre esteve presente nos planos da Arezzo.

*“Então, quer dizer, o próprio dono dessas empresas, vê a sua marca lá fora “puxa, agora, eu tenho uma loja lá fora”, ele está viajando, isso mexe um pouco com o orgulho.” (Mario Goldberg)*

Assim, a primeira iniciativa de operação com a marca Arezzo no exterior ocorreu em 2003, com a abertura de quatro franquias na Arábia Saudita. O convite foi feito por donos de *shopping centers* locais que conheceram o produto no Brasil e convenceram a administração da Arezzo a se associarem a eles e abrirem as lojas no país em formato de franquia.

*“Na verdade, nós já somos uma empresa de franquia tradicional, com uma experiência de 32 anos no mercado. Nesse sentido, o que acaba acontecendo? Qual seria o caminho natural? Primeiro, as oportunidades. Toda empresa brasileira acaba fazendo a sua expansão muito mais em função de um receptivo do que de uma prospecção. (...) E foi o caso da Arezzo. Dentro dessa oportunidade, veio “vamos abrir uma loja” e abriram (...). Alguém veio te procurar, te convenceu, falou que era legal (...). Então, houve esse movimento e acabaram abrindo quatro lojas na Arábia Saudita.” (Mario Goldberg)*

No entanto, em 2007 a iniciativa pioneira da Arábia Saudita se desfez e as franquias foram fechadas, após quatro anos de operação.

*“Fecharam no ano passado (...) porque o processo inovou demais, não tinha suporte. Na verdade, o processo continuava como compra e venda. (...) Investidores, todos com o mesmo perfil de atitude comercial – eu não vou falar ‘perfil’ porque não foi feito nenhum trabalho de avaliação de perfil – abriram quatro lojas, são donos de shoppings, tudo fantástico, muito bacana. E dentro disto, começaram a comprar sapato e vender sapato, mas sem nenhuma estrutura de aprendizado de compra, de certificação, de evolução de construção de marca. Em um determinado momento, este comportamento era totalmente distribuidor. Quer dizer, os sapatos subiram, “quero um preço mais barato, “quero margem, quero desconto”. (Mario Goldberg)*

A operação no Oriente Médio não foi a única iniciativa de internacionalização frustrada. O sonho de abrir uma loja da marca nos Estados Unidos, que por alguns anos esteve refletido no discurso dos irmãos Birman, ainda não chegou a se tornar realidade.

Em 2001 a Arezzo atuava exclusivamente no mercado interno, porém já manifestava interesse no mercado norte-americano<sup>6</sup>. Dois anos depois, Birman ratificava sua intenção de expansão para os EUA e relatava os motivos que o levaram a postergar sua entrada neste mercado: “Com os ataques às torres gêmeas do World Trade Center, achamos que não era a melhor hora de uma marca estrangeira entrar no país.”<sup>7</sup>. Finalmente, em 2005, Birman demonstra cautela em relação à expansão para o mercado norte-americano, deixando em aberto para o futuro esse movimento<sup>8</sup>.

Apesar da frustração de Birman, o movimento de abertura de franquias a partir do convite de terceiros continuou. De acordo com o Jornal Valor Econômico<sup>9</sup>, em 2004 foi aberta uma operação no Paraguai, em 2005, foi a vez de Venezuela, e em 2006, foi aberta uma franquia em Portugal.

De acordo com a administração da Arezzo, as experiências negativas com o fechamento das franquias na Arábia Saudita e a não concretização da abertura das lojas nos Estados Unidos, aconteceram em função da empresa não estar

---

<sup>6</sup> MOREIRA, T. Arezzo quer alcançar 200 franquias até o fim do ano. **Valor Econômico**, São Paulo, 30 jul. 2001. Disponível em <<http://www.valoreconomico.com.br>>. Acesso em: 05 jul. 2008.

<sup>7</sup> MANDL, C. Arezzo leva sua marca aos EUA. **Valor Econômico**, São Paulo, 02 jul. 2003. Disponível em <<http://www.valoreconomico.com.br>>. Acesso em: 05 jul. 2008.

<sup>8</sup> PROCESSO de Internacionalização ainda é lento. **Valor Econômico**, São Paulo, 31 mai. 2005. Disponível em <<http://www.valoreconomico.com.br>>. Acesso em: 05 jul. 2008.

<sup>9</sup> LANDIM, R. Manufaturado do Brasil ganha mercado no Oriente Médio. **Valor Econômico**, São Paulo, 08 set. 2006. Disponível em <<http://www.valoreconomico.com.br>>. Acesso em: 05 jul. 2008

estruturada para realizar sua expansão internacional. Segundo Mario Goldberg, “Não tinha nenhum contrato assinado. Enfim, abriu essas lojas (na Arábia Saudita), mas uma coisa assim muito vaga”.

Ao mesmo tempo, estes eventos foram encarados como um aprendizado, pois colocaram empresa em contato com as peculiaridades do processo de internacionalização. Assim, a experiência foi capaz de causar novas percepções e motivar uma mudança no direcionamento estratégico da firma quanto a sua internacionalização.

*“O ato de você comprar um sapato e vender um sapato, nós já fazemos para mais de sessenta países no mundo inteiro. O projeto de loja implica em um algo a mais, que é o conceito de marca, que é o conceito de varejo, que é a construção de toda uma estratégia. A loja é a imagem que você projeta da marca. (...) Há três anos atrás, dentro da empresa, nós começamos a entender a importância desse mercado se globalizando. Então, estamos vindo de um trabalho de quatro anos seguidos no qual a gente, realmente, já aperfeiçoou o modelo e consolidou nossa presença dentro do mercado externo.”*  
(Mario Goldberg)

Percebe-se também que esta mudança na estratégia de internacionalização foi ainda acompanhada por uma reestruturação organizacional e sucessória do grupo, com a junção de Arezzo e Schutz sob somente uma única empresa, a Arezzo S/A.

*“O que aconteceu com isso? A gente conseguiu no final uma posição consolidada forte e no qual montamos uma estratégia. E uma das estratégias foi a internacionalização da marca.” (Mario Goldberg)*

*“Então, hoje, qual é a diferença dos movimentos entre o que estamos fazendo pra o que ela tinha anteriormente? Ela tinha uma presença e uma marca forte dentro do Brasil, já vendia os seus produtos para o mercado externo como qualquer empresa. Eventualmente, buscando uma ou outra oportunidade fora, mas dependente muito mais do esforço de quem estava buscando do que nosso. Nesse processo de transição, a empresa se posicionou de uma forma a entender que o mercado externo fazia parte de uma estratégia corporativa. Uma das nossas estratégias era a internacionalização da marca.” (Mario Goldberg)*

Ao mesmo tempo, a sociedade com o fundo de investimentos Tarpon que veio logo depois, acabou por também endossar este direcionamento e trazer recursos e novas ferramentas de gestão para aprimorar ainda mais a implementação da estratégia de internacionalização.

*“Na verdade, o novo sócio, ele é importante à medida que ele vem e agrega dois fatores importantes para a empresa nesse processo de transição: O primeiro é o capital para você investir e isso facilita para dar passos mais largos, se movimentar mais à vontade. O segundo é justamente a experiência e o conteúdo de gestão porque ela é uma empresa financeira, tem uma mentalidade financeira. Então, traz essas ferramentas de gestão, traz essas ferramentas, vamos dizer*



*corporativas, do mundo administrativo que vêm somar.” (Mario Goldberg)*

Neste processo de mudança, um fato pareceu ficar bastante claro para a administração da Arezzo: era necessário tirar o foco da venda do produto e mudá-lo para a venda da marca no exterior.

*“Vamos para um negócio, mas não é para vender produto. Vamos agora para vender marca. Vamos criar uma marca no exterior. (...) Nós não vamos mais vender sapato. Nós vamos vender varejo. Nós vamos vender moda. Nós vamos vender Arezzo. Então, é o conjunto desses fatores: temos moda, temos tecnologia de varejo, temos loja, temos imagem, nós temos marca. Temos um conjunto de variáveis de ações, que formam um grande negócio. (Mario Goldberg)*

Outro elemento importante no processo de internacionalização, a seleção de parceiros para franquias, passou a seguir novos critérios, ao mesmo tempo em que deixou de ser totalmente reativa para se tornar também pró-ativa

*“Houve toda uma estratégia que vai desde a identificação do investidor que tenha a capacidade de operar como você e que tenha uma capacidade de expandir rápido. Porque senão fica aquela coisa de abrir uma lojinha, mas aquela lojinha é pouco e quase não diz nada. (...) Quando existe o receptivo e não está dentro do nosso contexto, nós enviamos pra ele um modelo de business plan para que ele o elabore. Se for um business plan consistente e que reúna todas as condições, mesmo ele não estando no nosso objetivo*

*estratégico, nós vamos atender e ver porque é uma oportunidade que vale a pena.” (Mario Goldberg)*

*“A partir de 2006, nós simplesmente paramos com a estratégia reativa. Agora, existe prospecção. Por exemplo, eu estive em Buenos Aires. E estive lá com o superintendente da maior identificadora de shoppings da Argentina. É um grupo ávido, então, eu fiz lá o meu trabalho com eles.” (Mario Goldberg)*

Assim como a escolha de parceiros, a seleção de países passou a ser mais criteriosa, baseando-se em métricas objetivas estabelecidas pela firma, como explica Mario Goldberg:

*“Fizemos uma matriz de critérios de avaliação na qual foi construída uma base de indicadores para trabalharmos o ‘pra onde a gente vai?’ e ‘como a gente vai?’. Então, só pra você ter um idéia, por exemplo, entre os quesitos que compõem esta matriz de identificação você tem, por exemplo, proximidade logística; cultural e lingüística; economia de mercado; e facilidade de operador. Então, dentro disso, começamos a selecionar. Tanto é que chegou o candidato da Austrália, “eu quero abrir uma loja sua lá”, olha, legal, mas neste momento a gente não está com foco na Austrália. (...) Antes era assim: vamos pra Argentina por quê? Ah, vamos pra Argentina porque é aqui do lado. Pega um avião, é fácil. E vou pra Argentina. E tem uma brasileira que está morando lá que é a Rosa. Isso era antigamente. Vamos pra Argentina por quê? Porque a gente defendeu que a gente quer estar no Chile, na Colômbia, na*

*Argentina, no Panamá, na Costa Rica, na Bolívia, no Paraguai e no Uruguai. Então, a gente já fechou esses países aqui. Ótimo! Por que nós estamos indo pra estes países? Porque a gente tem uma matriz de critérios onde se verificou que as nossas possibilidades de entrada são aceitas.” (Mario Goldberg)*

Apesar da mudança no foco de produto para marca, na seleção de parceiros e na seleção de países, a crença no sistema de *franchising* permanece forte dentro da empresa. A abertura de uma loja própria no exterior é vista como algo mais complexo do que a operação de franquias e assim, acaba por ser uma ação sem prioridade no curto prazo.

*“Olha, eu não descartaria. Mas hoje não. Não é assim. E o problema é o seguinte, quando você tem um parceiro local, você não pode acabar atuando. Então, esse parceiro tem que ser muito bom. Desse modo, você ser sócio de um parceiro, quer dizer, até você achar este parceiro é meio complicado.” (Mario Goldberg)*

Por fim, munida de novas estratégias, conceitos e recursos, a Arezzo partiu para buscar espaço no mercado chinês com uma agressiva estratégia de abertura de trezentas franquias em oito anos, como noticiou o Jornal Valor Econômico em 2008<sup>10</sup>

*“Eles vieram para o Brasil em busca de comprar o produto, ver se faziam uma parceria para desenvolver o produto, para fabricar, etc. E foi quando a gente mostrou a nossa realidade. Levamos para*

---

<sup>10</sup> KLINKE, A. Multiplicação dos Pares. **Valor Econômico**, São Paulo, 02 jul. 2008. Disponível em <<http://www.valoreconomico.com.br>>. Acesso em: 05 jul. 2008.

*conhecer nossas lojas. Nós falamos para eles, “nosso negócio é varejo, nosso negócio é marca, é posicionamento. Daqui por diante é o de expandir o nosso negócio no exterior.” (Mario Goldberg)*

Além da China, o crescimento da operação na Venezuela, à reboque da expansão dos shopping centers, também está nos planos da Arezzo, apesar do ambiente político desfavorável, como caracteriza Mario Goldberg:

*“O Hugo Chavez da Venezuela quase derrubou a nossa operação agora, com a proibição de importação de qualquer produto com o dólar no câmbio oficial. (...) As lojas continuam abertas. Inclusive, apesar de tudo, vamos abrir mais uma agora no final do ano, em novembro, que é em um shopping novo que está inaugurando na Venezuela. Esse fenômeno de shopping está acontecendo no mundo inteiro e assim como está acontecendo no Brasil, está acontecendo por lá.” (Mario Goldberg)*

## **4.2.2 LILICA RIPILICA**

### **4.2.2.1 Antecedentes**

A história da marca Lilica Ripilica tem início no ano de 1991, quando o grupo têxtil Marisol, baseado na cidade de Jaraguá do Sul, SC, decidiu por investir no lançamento de uma marca própria de roupa infantil.

Até a criação da Lilica, o grupo Marisol possuía uma atuação eminentemente industrial, produzindo tecidos para as malharias do grupo e para o negócio de terceiros. No entanto, após quase trinta anos de fundação, o grupo enxergou que era necessário adicionar à sua estratégia um modelo comercial que tivesse maior proximidade com o consumidor final, reduzindo a “dependência do desejo do comportamento do varejista”, como o presidente atual do grupo, Giuliano Donini, define.

Optou-se então pela criação de uma marca infantil focada no público feminino (meninas de dois a oito anos de idade) das classes A e B, uma vez que este nicho era pouco explorado no Brasil até então.

O resultado foi expressivo. A marca hoje é líder absoluta no segmento infantil no Brasil com seu faturamento, equivalente, segundo seu presidente, à metade do que fatura a Armani Junior no mundo.

**Tabela 3 – Antecedentes da Lilica Ripilica**

| <b>Ano</b>  | <b>Evento</b>   |
|-------------|---|
| <b>1964</b> | <b>Fundação do Grupo Marisol, em Jaraguá do Sul, SC</b>                 |
| <b>1991</b> | <b>Criação da Marca Lilica Ripilica</b>                                 |
| <b>2006</b> | <b>Abertura da primeira loja Lilica Ripilica em Milão, Itália</b>       |
| <b>2007</b> | <b>Abertura de lojas na Espanha e Portugal, América Latina e Líbano</b> |
| <b>2008</b> | <b>Previsão de abertura de nova loja no Peru</b>                        |

#### 4.2.2.2 O Processo de Internacionalização

O processo de internacionalização da Lilica Ripilica deve ser analisado dentro do contexto do negócio de sua empresa controladora, a Marisol.

O movimento de internacionalização da Marisol se inicia através da exportação de seus produtos industriais. No entanto, a partir dos anos 80, esta iniciativa começa a se reduzir para dar lugar à exportação de produtos acabados.

*“A gente vem vindo ao longo dessa história, reduzindo as exportações. Não por crenças de que não é um bom negócio, mas justamente porque nós estamos substituindo a exportação da musculatura pela exportação da criatividade ou da identidade.”*

*(Giuliano Donini)*

O aprendizado de que esta estratégia não seria capaz de solidificar a presença do grupo no exterior fez com que a empresa se voltasse para a idéia de estar presente com uma marca própria fora do país.

*“Ah, porque exportar para 70 países, 80 países, isso foi considerado por muito tempo um fenômeno de poder. Ao longo do tempo, você talvez comece a perceber que isso é muito frágil. É muito frágil porque se eu não sou relevante pra um mercado, a minha substituição naquele mercado é enorme. Ou seja, voltamos processo de ter que construir um negócio lá fora.”* (Giuliano Donini)

Esta crença foi ainda reforçada pela estratégia que o grupo vinha perseguindo no mercado interno, uma vez que a Marisol já havia decidido parar de produzir para terceiros internamente e continuava a fazê-lo no mercado externo.

A seleção do mercado de atuação foi feita a partir da avaliação da atratividade de alguns países.

O mercado latino-americano foi descartado, em virtude da empresa ter assumido alguns prejuízos em uma operação fabril que chegou a possuir na Argentina, durante a sua última crise econômica.

Embora o conceito seja desconhecido do entrevistado, a distância cultural ao mercado asiático foi considerada uma barreira para a entrada neste mercado, conforme explica Giuliano Donini:

*“Estamos muito distantes da cultura asiática, seria um pouco prematuro pretender (...) principalmente porque não podemos esquecer que nós estamos em um mercado de moda, e moda é cultura. (...) Então, se você não examina a cultura, você está predisposto a fazer besteira. Então vamos tentar não ir por aí”*  
(Giuliano Donini)

O mercado norte-americano, por sua vez, apesar de desejado, foi descartado por ser considerado “difícil” uma vez que os americanos não enxergariam os brasileiros como potenciais parceiros devido a uma percepção cultural negativa.

*“Nós carregamos um histórico de um país que não tem a cultura exportadora, (...) acabamos como cultura de país, não construindo uma visão muito séria da convicção exportadora que este país tinha por conta dos sobressaltos” (Giuliano Donini)*

Por fim, a escolha da região para receber a primeira loja do grupo Marisol recaiu sobre a Europa, uma vez que esta região não apresentava um hiato significativo quanto à diferença cultural, ao mesmo tempo em que havia a visão de que se fosse possível conquistar um importante pólo de moda como este continente, seria possível ampliar, em um segundo momento a presença para outros lugares.

Dentro do continente europeu, o país escolhido para sediar a primeira loja foi a Itália. Isto porque, de acordo com a visão do grupo, o país possuía uma carência na oferta de produtos para o mercado feminino infantil, que “caiu feito uma luva dentro dos nossos negócios porque a Lilica é a marca melhor resolvida para esse processo de início de internacionalização” (Giuliano Donini). Em setembro de 2006, foi aberta a primeira loja da marca Lilica Ripilica em Milão, considerada a capital italiana da moda.

Assim, ao avaliar que a marca Lilica Ripilica possuía atributos que indicariam sucesso no mercado italiano, o grupo acabou por escolhê-la como pioneira para o estabelecimento de um canal direto no exterior.

Ao mesmo tempo, a visão da Marisol era de que marca já estava próxima a esgotar o seu potencial no mercado interno e que não havia desejo, por parte da administração, de mudar seu nicho de mercado, buscando uma massificação.



*“O Brasil é muito grande, só que o Brasil é grande desde que você efetivamente explore cinco mil, quinhentos e sessenta e tantos municípios desse país. Aí, ele começa a ficar efetivamente grande. Se você começa a falar “ah, não, eu só atendo – não é o meu caso - eu só atendo em shopping center”, você já está com uma realidade de quinhentos e poucos endereços. Então, toda a vez que você vai estreitando, você começa a falar com menos pessoas e quando fala com menos pessoas, você começa a ficar mais próximo do limite. Isto não significa dizer necessariamente que nós já chegamos no limite, mas a gente começa a enxergar ali na frente.” (Giuliano Donini)*

Assim, o sucesso de marketing da marca no atendimento ao seu público no Brasil a credenciaria para uma aventura no exterior.

*“Primeiro é uma marca completa em termos de mix de produtos. Segundo, muito melhor posicionada na cabeça do consumidor. Ela é uma marca que sozinha fatura mais que qualquer rede de lojas infantil que você encontra no Brasil.” (Giuliano Donini)*

No entanto, a abertura de uma loja bem sucedida em um país que demonstrava que seria receptivo ao conceito, não garantia, aos olhos da administração da Marisol, que por si só o sucesso estaria garantido. O grupo decidiu por abrir um braço próprio na Itália, a Marisol Europe, que segundo eles teria como função primordial fazê-los aprender, absorvendo a cultura local para depois traduzi-la na confecção de seus produtos.

*“De europeu, a Europa já está lotada. Ela não precisa de um brasileiro a se meter a europeu porque nós vamos ser um péssimo europeu. Então a idéia é absorver a cultura deles. (...) Por isso não dá pra eu mandar uma estilista brasileira nascida aqui passar uma semana no frio pra dizer “tá vendo como é frio?”. Não é isso! Você tem que estar lá oito meses no frio pra poder entender o que é frio durante oito meses. (...) Esse escritório, na verdade, ajuda a aculturar esse processo (...) porque a brasilidade tem que permanecer.” (Giuliano Donini)*

Possuir uma presença direta com um escritório em um país como a Itália foi visto pelo grupo também como uma oportunidade de “reverberar” aquela operação para outras localidades, ao aumentar a sua exposição a potenciais parceiros internacionais.

*“É um processo evolutivo que está se sistematizando para a evolução ser permanente. Lógico que este processo, ele reverbera. Ele reverbera em quem “consume” também aquele mercado. (...) Favorece a loja estar na Via della Spiga, que é um endereço com um fluxo muito grande de pessoas de várias partes do mundo, de imprensa de várias partes do mundo. Reverbera muito. E aí você começa a ter alguns reflexos no mercado russo, no Oriente Médio.” (Giuliano Donini)*

Na perspectiva da Marisol, por mais que esse movimento de aproximação com outros mercados seja fundamental, é preciso ser criterioso na escolha dos próximos

países alvo para abertura de novas lojas. Segundo Giuliano, é preferível estar presente em poucos lugares e garantir relevância nestes mercados do que estar espalhado por vários países, perder o foco e não conseguir bons resultados.

A marca já possui 17 lojas franqueadas, presentes nos seguintes países, além da Itália: Portugal, Espanha, Líbano, México, Guatemala, Costa Rica, Colômbia, Peru e Chile.

### **4.2.3 RICHARDS**

#### **4.2.3.1 Antecedentes**

Ricardo Dias da Cruz, o fundador da Richards, ainda era estudante de engenharia da PUC do Rio quando começou a fazer camisetas de *silk-screen* para um amigo, dono de boutique em Ipanema no final dos anos 60.

Com o improvável incentivo de um professor de faculdade, impressionado com a rentabilidade do negócio, Ricardo abandonou as aulas de cálculo e física e partiu para a sua primeira experiência empreendedora ao fundar a sua primeira marca, a Krishna, com sua irmã Eliana em uma loja no Leblon.

Alguns anos mais tarde, mais identificado com a moda masculina, Ricardo logo se empenhou em abrir uma versão da Krishna para homens (chamava-se Mr. Krishna) que não demorou muito para ganhar o nome de Richards.

Freqüentador das praias de Ipanema e do Leblon, e adorador de esportes como surfe e pesca submarina, Ricardo trouxe seu próprio estilo de vida para a marca. Uma declaração que reflete essa influência na marca foi feita por Ricardo em 2003<sup>11</sup>

*“Eu viajei muito a minha vida toda. O primeiro dinheiro que arranjei, comprei um veleiro, sempre que tinha tempo ia velejar na Europa, no Caribe. Ia pra Riviera Francesa e ficava andando por lá. Era isso que eu fazia, e sou um cara muito observador, havia coisas que eu achava bonitas, outra que achava feias. Então é lógico que fui muito influenciado pelo lazer, pelo mar. Acho que a gente vive de referências, não sai inventando tudo. Talvez não me desse conta, mas estava criando uma marca que não seguia moda nenhuma. Não sei se funcionaria com mulher, mas com homem funcionou muito bem. Homem não segue moda.”*

Dos anos 70 até os dias de hoje a grife mudou pouco a sua cara e conquistou um público fiel, capaz de transformá-la em um forte marca no varejo de moda brasileiro com 45 lojas espalhadas pelo Brasil e mais duas recém-abertas em território português.

*“A marca é o maior ativo que a empresa tem. O estilo de vida que a marca representa é o estilo de vida que as pessoas do exterior se lembram quando fala em Rio de Janeiro. A ligação da Richards com o Rio de Janeiro é tal que, como não podia deixar de ser, tudo o que a gente fala lá para fora a gente fala na Richards: Rio de Janeiro é Bossa Nova, mergulho, Prainha, etc.” (Guto Villas Boas)*

---

<sup>11</sup> BIANCO, G., BORGES, P., CARRASCOSA, J. **O Brasil na Moda**. São Paulo: Editora Caras. 2 v., 2003.

O portfólio de produtos também se expandiu e desde 2004 a Richards também possui uma linha feminina, havendo sessões dedicadas a ela em um número cada vez mais crescente de lojas.

**Tabela 4 – Antecedentes da Richard's**

| <b>Ano</b>  | <b>Evento</b>  |
|-------------|--|
| <b>1961</b> | <b>Início das atividades com camisetas Silk-screen</b> |
| <b>1972</b> | <b>Abertura da Mr. Krishna</b>                         |
| <b>1974</b> | <b>Abertura da primeira Richards</b>                   |
| <b>2004</b> | <b>Abertura de 2 franquias em Portugal</b>             |
| <b>2008</b> | <b>45 lojas no Brasil e 2 em Portugal</b>              |

#### **4.2.3.2 O Processo de Internacionalização**

A operação internacional de franquias da Richards é bastante recente e ainda está em seu início. De acordo com a empresa, o primeiro passo do processo de internacionalização aconteceu quando um grupo de empresários portugueses apaixonados pela marca começou a assediar os executivos da Richards para levarem a marca para Portugal.

*“O primeiro motivo que levou a Richards a se interessar pela internacionalização foi uma força de mercado: em um ano determinado eu tinha quarenta propostas de portugueses que queriam levar a marca pra lá” (Guto Villas Boas)*

Deve-se ao encantamento dos franqueadores portugueses com a cultura brasileira, a razão da admiração e da vontade em se tornarem parceiros da Richards em nos empreendimentos em Portugal.

*“É assim, ele (o franqueado) passa veraneio aqui em Natal. Ele tem uma casa lá em Touros, logo depois de Natal. E ele ama o Brasil, sempre veio pra cá.” (Guto Villas Boas)*

Cabe ressaltar que nos últimos anos o contato dos portugueses em geral com a cultura brasileira aumentou significativamente, fazendo com que o Brasil passasse a influir culturalmente de maneira expressiva naquele país.

*“Hoje em dia, com a TV Globo, com os artistas, com o carioca, Rio de Janeiro e com tudo que aconteceu aqui, nós estamos, exportando essa cultura e somos muito influentes na cultura dos portugueses. Eles gostam muito do Brasil, gostam das coisas brasileiras e gostam da moda brasileira, como não poderia de deixar de ser” (Guto Villas Boas)*

No entanto, apesar do encantamento dos portugueses pela marca, a Richards soube desenvolver um formato de franquia atrativo para a abertura no exterior que facilitou a atração de parceiros.

*“E com relação ao fazer franquias nós desenvolvemos a capacidade de reproduzir o modelo de loja própria para terceiros. E assim, muitas*

*“pessoas começaram a entender que era assim. A mídia cobriu. As próprias lojas se informavam sobre isso.” (Guto Villas Boas)*

A seleção deste franqueado em específico para o início da operação internacional levou em conta, a experiência e o tamanho da operação em varejo de moda em território português.

*“Eu tinha que avaliar. Eu tinha muitas propostas para Brasil e tinha essas quarenta. Nós selecionamos as melhores. Encontramos uma pessoa, aliás, praticamente, três pessoas que detinham essa capacidade e escolhemos por um grupo que nos pareceu muito importante porque já detinha uma outra marca. Eles tinham a marca Lacoste, que têm até hoje. Eles têm quinze lojas Lacoste lá fora e quinze aqui. Então, me pareceram as pessoas mais preparadas e que entenderam o processo de franquia.” (Guto Villas Boas)*

No entanto, apesar da abordagem reativa que se observa no processo de internacionalização da Richards, já existia uma visão no corpo diretivo da empresa de que uma menor distância cultural com relação a Portugal poderia facilitar um futuro projeto de expansão pela Europa, fato também relatado em matéria do Jornal Valor Econômico<sup>12</sup>.

*“Mas, na verdade, e estrategicamente, também, começar por Portugal era interessante por ser uma abertura para a Europa. Falam*

---

<sup>12</sup> VILELLA, J. Grifes ampliam negócios em Portugal. **Valor Econômico**, São Paulo, 28 jun. 2007. Disponível em <<http://www.valoreconomico.com.br>>. Acesso em: 05 jul. 2008

*a nossa língua, um país que já nos conhece e que havia todo um interesse e identidade da marca.” (Guto Villas Boas)*

Porém, o “apetite” à internacionalização não parece tão elevado entre os administradores da Richards. O fato das oportunidades de crescimento ainda existentes no mercado interno se mostrarem expressivas, pode estar dominando o foco da empresa. Principalmente com relação à coleção de roupas femininas, novo segmento atendido pela empresa.

*“E como nós ainda temos grandes oportunidades no Brasil de crescimento, nós estamos apostando nisso. Portugal está indo bem, a relação vai bem. Agora mesmo, nós estamos bem satisfeitos com todo o negócio. E aceitando os desafios de ambas as partes, mas nós não colocamos isso – como eu te falei – isso não é hoje a maior prioridade dentro do nosso marketing estratégico, entendeu?” (Guto Villas Boas)*

Ao mesmo tempo, trabalhar com coleções contrárias também é encarado pela empresa como uma dificuldade advinda do processo de internacionalização.

*“Como o Brasil é um país que tem 80% do seu clima quente e 20% frio. Tanto é que durante os 365 dias isto já é quase verdade e isso pensando em estados que isto é menos verdade. E nós fazemos sucesso em um país com estas características. Na Europa que é um país com 80% frio e pior, nós estamos no hemisfério sul, eles estão no hemisfério norte, nós não temos algo pra preparar para eles. Então, este é o nosso principal desafio.” (Guto Villas Boas)*



Ainda, a marca Richards possui forte componente intangível, o que segundo Guto Villas Boas, poderia tornar o processo de internacionalização restritivo quanto à localidade e ao formato de comercialização.

*“Richards não vende roupa. A Richards vende um estilo de vida. Então, é muito difícil, você mesmo fazendo um bom sortimento e com este bom sortimento você colocar lá no, vamos dizer, em uma multimarca em Madri, aquilo para ter substância, realmente, vai ficar sem ambiente. (...) Um projeto que nos parece interessante porque são países quentes, são países latinos, países com menos distância da gente. Nós saímos completamente empolgados com esta idéia. São países de balneário, são países quentes e são países que respeitariam essa idéia de balneário. Vimos espaço pra isso.” (Guto Villas Boas)*

Ainda quanto à marca, este recurso parece possuir papel de destaque na avaliação de franqueados para futuras parcerias.

*“É a parte financeira, entendimento da marca, experiência no negócio. A possibilidade, realmente, de se dedicar a um novo negócio sabendo que nós temos uma marca no exterior que é muito importante. Mas eu diria que o que importa mesmo é o entendimento da marca. Mesmo com a capacidade financeira, a possibilidade de estar a frente do negócio, mesmo experiência no negócio, se não tiver percepção da marca Richards, vai ficar difícil.” (Guto Villas Boas)*

Para 2008, não é esperado uma intensificação do processo de internacionalização da marca Richard's, confirmando a posição divulgada ao mercado de que "até o final de 2008, a empresa terá no mínimo 2 e no máximo 5 lojas abertas no exterior"<sup>13</sup>.

## **4.2.4 ROSA CHÁ**

### **4.2.4.1 Antecedentes**

Amir Slama é o criador da marca de moda praia em conjunto com sua esposa. Ele, historiador de profissão e ela, administradora com experiência em banco, criaram a Rosa Chá em um "fundo de quintal" como o próprio Amir define.

A falta de suporte financeiro na atividade de pesquisa histórica aliada a experiência familiar na atividade de confecção o fez vislumbrar a possibilidade de abrir um negócio com sua esposa onde pudesse continuar a pesquisar e estudar, ao mesmo tempo em que iniciasse uma oportunidade de ganhar dinheiro.

No início a venda das coleções era inteiramente feita via lojas multimarcas. Após aproximadamente seis meses de criação do conceito das peças, Amir visitava boutiques do Rio, São Paulo e interior do país e realizava suas vendas. No entanto, segundo o empreendedor, estas lojas tinham muita dificuldade de arriscar em novos conceitos ou produtos, adquirindo sempre uma gama mais tradicional de produtos.

---

<sup>13</sup> VILELLA, J. Grifes ampliam negócios em Portugal. **Valor Econômico**, São Paulo, 28 jun. 2007. Disponível em <<http://www.valoreconomico.com.br>>. Acesso em: 05 jul. 2008

*“A minha angústia era que o novo sempre não acontecia porque essas lojas (...) elas sempre compravam aquilo que na estação anterior tinha vendido bem, elas tentavam repetir.” (Amir Slama)*

Assim, possuir uma loja própria passou a ser fundamental para que Amir pudesse expor toda a sua linha de produtos, abrindo a possibilidade de exposição de peças mais arrojadas e conceituais, deixando o consumidor experimentar.

Neste contexto surgiu em 1993 a primeira loja própria da marca na Rua Oscar Freire em São Paulo. Atualmente, são 26 as lojas franqueadas da Rosa Chá em operação, 23 no país e 3 no exterior e planeja-se até o final de 2008 a abertura de mais 13, sendo 7 no país e 6 no exterior, finalizando o ano com 39 lojas em operação.

Em 2006 um fato marcante aconteceu na história da Rosa Chá. O fundador Amir Slama se uniu ao grupo têxtil catarinense Marisol, atualmente presidido por Giuliano Donini, criando-se uma nova sociedade. Nela, Amir passou a deter 25% de participação, ficando os 75% restantes com os novos sócios. Como motivo central para a união entre os grupos está a intenção de ambas as partes em acelerar a internacionalização da marca nos próximos anos, conforme explica Amir Slama:

*“A Rosa Chá não tinha problemas financeiros. Decidimos pela sociedade para globalizar a grife mais rapidamente. (...) Como nós começamos o negócio muito pequeno - e esse negócio de moda, todos começaram muito pequenos - fomos sempre usando investimento de recursos do que acumulamos. Então, no primeiro ano, a gente ganhou tanto. No segundo ano, a gente ganhou aquilo e*

*mais um tanto. E deixamos de investir na parte produtiva da forma necessária. A gente investia muito mais nas coleções, na comunicação, nas lojas. E a parte produtiva, em um momento como este onde existe esta demanda, onde existe esta procura, onde existe esta corrida globalizada é uma coisa muito importante e um investimento muito grande. Então, optamos por fazer esta junção para poder não perdermos o momento da marca. (Amir Slama)*

*"O grande objetivo é a internacionalização dos negócios, com a percepção de o Brasil estar inserido em uma economia mundial. A idéia é aproveitar o potencial de internacionalização das nossas marcas, pensando no mercado do futuro" (Giuliano Donini)*

**Tabela 5 – Antecedentes da Rosa Chá**

| <b>Ano</b>  | <b>Evento</b>   |
|-------------|---|
| <b>1986</b> | <b>Criação da Rosa Chá por Amir Slama e sua Esposa</b>  |
| <b>1993</b> | <b>Abertura da primeira loja na Rua Oscar Freire em São Paulo</b>                                     |
| <b>1995</b> | <b>Estabelecimento do primeiro acordo comercial internacional, com a Galleries Lafayette em Paris</b> |
| <b>2002</b> | <b>Abertura da primeira franquia em Lisboa</b>  |
| <b>2004</b> | <b>Abertura da primeira franquia nos Estados Unidos (Miami)</b>                                       |
| <b>2006</b> | <b>Nova sociedade com o grupo Marisol</b>   |
| <b>2008</b> | <b>Previsão de abertura de uma <i>flagship store</i> em Nova York</b>                                 |

#### **4.2.4.2 O Processo de Internacionalização**

O início das operações da Rosa Chá começou de maneira amadora no início dos anos 90, quando o estilista e proprietário da marca, Amir Slama visitava feiras no

exterior para aquisição de matérias primas e aproveitava para mostrar seus produtos para varejistas, através da exposição de books e catálogos que levava consigo.

*“Mas essa divulgação, ela era mais no sentido de poder ganhar os fornecedores e trazê-los para a gente do que estar naquele mercado”*  
(Amir Slama)

No entanto, apesar de fechar contratos de fornecimento com tecelagens internacionais, a primeira parceria comercial significativa foi firmada em 1995, quando Slama recebeu um telefonema da renomada Galleries Lafayette em Paris, desejando adquirir seus produtos. O que inicialmente foi motivo de festa, logo se transformou em decepção, quando Amir foi conferir em pessoa a exposição dos seus produtos.

*“Eles estavam montando um evento brasileiro e queriam os produtos. Então, a gente mandou. Super! Imagina? Quem não queria estar numa loja como a Lafayette, belíssima, marca brasileira e tal? Só que depois, como eu vi como as peças ficaram expostas de um jeito assim: era tudo boneca pintada de Índia, umas coisas, realmente, estranhas. Não é assim que a gente quer colocar o produto.”* (Amir Slama)

Esta frustração com o mercado europeu não impediu que Amir seguisse em frente com sua vontade de internacionalizar a Rosa Chá. Em 1997, certo de que o mercado americano estava aberto ao Brasil, Amir Slama “colocou algumas peças na

mala” e embarcou para Nova York com o objetivo de apresentá-las a algumas lojas e a revistas de moda.

Segundo Amir, a iniciativa deu certo o suficiente para conquistar clientes como a loja de departamento Barney’s.

*“Eu falei, opa, acho que alguma coisa está acontecendo de diferente com o produto e a gente precisa organizar esse processo de um jeito mais eficaz!” (Amir Slama)*

O próximo passo foi abrir um *showroom* também em Nova York no ano seguinte (1998) para trabalhar os produtos, que logo também se mostrou muito bem sucedido. Segundo Amir, assim que foi possível conquistar quarenta pontos de venda por todos os Estados Unidos, o próprio tomou a decisão de participar da Semana de Moda de Nova York, que o faz até hoje.

Decisão esta que tinha como um dos objetivos, acelerar o processo de internacionalização, inclusive para localidades mais distantes como o continente asiático, por exemplo.

*“Resolvemos participar da Semana de Moda de Nova York com o objetivo de acelerar o processo de internacionalização da marca que já estava agitado. Existia uma resposta muito bacana. Tinha o objetivo de participar desse movimento em Nova York e irradiá-lo não só para os Estados Unidos, mas para Europa e para o Oriente, para o Japão.” (Amir Slama)*

Esta expansão além Estados Unidos, utilizando a semana de moda de Nova York acabou por render os frutos desejados.

*“No Japão nós temos uns distribuidores que têm lojas multimarcas trabalhando conosco já há bastante tempo. E existe uma grande ambição, também, de se montar uma grande operação de varejo no Japão.” (Amir Slama)*

Quando perguntado o porquê de ter escolhido os Estados Unidos como porta de entrada e não a Europa, Amir diz que a percepção do Brasil nestes locais foi determinante. Segundo ele,

*“Para vender, na Europa existia uma coisa um pouco assim meio folclórica, do tipo “o Brasil é um país folclórico, não é um país muito sério”. E o americano já não. O americano, ele já olhava aquilo de uma maneira cool, moderna, transada. E, naquele momento, já acontecia nos Estados Unidos uma coisa muito legal. Nas festas mais transadas, as pessoas estavam tomando caipirinha, ouvindo música brasileira. Já começava a acontecer uma coisa muito bacana com as modelos brasileiras. A Gisele não estava ainda, mas tinha a Shirley Mallmann. Então, eles achavam o Brasil cool, moderno. Não só na moda, mas na arquitetura, na música, na arte, enfim.” (Amir Slama)*

Apesar do sucesso, esta etapa inicial da internacionalização da Rosa Chá foi também conturbada, uma vez que faltava estrutura para um crescimento mais ordenado.

*“Agora, todo esse processo, ele teve muito mais erro do que acerto (...) Tive muito problema com alguns clientes em termos de proposta. Não recebi muitas coisas por falta de saber como lidar com essas relações de pagamento. Tive muitos problemas com transporte de produto do Brasil pra lá. Então, por exemplo, eu tinha fechado o pedido de uma Sack’s de quinhentas peças. A gente entregava isso daqui pra lá, chegavam duzentas e cinqüenta e as outras duzentas e cinqüenta nos diziam que foram furtadas. Então, a gente foi apanhando muito até dominar o processo, até ter uma forma de poder despachar esses produtos no tempo e não ter problema de falta” (Amir Slama)*

Após o ano 2000 e já com três anos de experiência de trabalho da marca no exterior, se inicia um período mais maduro de atuação da Rosa Chá no exterior, com a abertura das lojas em Lisboa (2002) e em Miami (2004), ao mesmo tempo em que a atividade de exportação para lojas multimarcas é intensificada. Nas palavras do próprio Amir, após o ano 2000:

*“Acho que as coisas ficaram um pouco mais organizadas porque a gente descobriu caminho, formas e como chegar no mercado de um jeito mais profissional, como cuidar do crédito, não só se empolgar com a loja maravilhosa que está comprando porque muita loja*



*maravilhosa, o cliente não paga. Então, fazer o negócio, vira, realmente um negócio.” (Amir Slama)*

A abertura das primeiras lojas fora do país não foi planejada. Tanto no caso de Lisboa, quanto de Miami, pessoas que tiveram contato com a marca em lojas da Rosa Chá no Brasil, se tornaram admiradoras e propuseram levar a Rosa Chá para o exterior. Segundo Amir, o seu papel nestas iniciativas foi o de avaliar o papel dos futuros parceiros e de fechar o negócio.

*“Era um pessoal que vinha sempre ao Brasil e tinha vontade de montar a loja lá. E a gente organizou esta primeira loja em Lisboa (...) era uma pessoa independente que tinha uma empresa de outra área, não era da área de moda, mas gostava do trabalho da Rosa Chá. Chegou aqui, e disse que “eu quero montar uma franquia aqui em Lisboa”. (...) Aconteceu em Miami a mesma situação. Também uma pessoa nos procurou interessada. A gente fez uma avaliação, toda aquela burocracia com a pessoa que cuidava disso e montamos a loja em Miami.” (Amir Slama)*

A Turquia foi a última localidade internacional a receber uma franquia da Rosa Chá, com a conversão de uma cliente multimarca em franqueada da marca.

*“E, recentemente, em Istambul, também. Ela já era uma cliente nossa multimarca há três anos e quis transformar a loja dela em uma operação total Rosa Chá. E aí, virou, também, uma franquia em Istambul.” (Amir Slama)*

No entanto, após 2006, com a venda da Rosa Chá para o grupo Marisol, o que antes aconteceu de maneira emergente, vira uma estratégia deliberada. Em 2008, a Rosa Chá abrirá a sua primeira *flagship-store* em Nova York

*“Então, isto está acontecendo agora. Estamos abrindo uma loja própria, em Nova York, agora em Julho, que é uma loja, é uma bandeira, é uma loja-bandeira e extremamente maior, de uma forma assim, também, a ajudar a acelerar esse processo.” (Amir Slama)*

Assim, é a partir desta que será a sua primeira loja própria no exterior que os administradores da Rosa Chá pretendem intensificar o processo de abertura de franquias fora do Brasil, atingindo 32 unidades nos próximos três anos.

*“A sensação que a gente tinha era de que esta corporação para poder refletir em outros lugares, em outras franquias, ela teria que ser em um primeiro momento uma operação nossa.” (Amir Slama)*

## 5 ANÁLISE DOS CASOS

Este capítulo apresenta a análise dos casos relatados. As experiências encontradas na descrição dos mesmos serão discutidas à luz da literatura revisada no início do estudo, buscando-se similaridade e diferenças quanto ao previsto pelos autores.

A organização deste capítulo baseia-se nas questões de pesquisa que nortearam elaboração deste estudo. Assim sendo, divide-se o capítulo em duas grandes seções: (i) fatores internos e (ii) fatores externos à escolha do modo de *franchising* na internacionalização, as quais foram estruturadas a partir dos principais temas presentes nos blocos de literatura revisada.

### 5.1 FATORES INTERNOS

Esta seção aborda os tópicos (categorias de análise) relativos aos fatores determinantes internos à firma, na escolha do modo de franchising na internacionalização do varejo de moda: (a) marca da empresa; (b) características do tomador de decisão; (c) produto; e (d) acesso a recursos financeiros e de gestão.

#### 5.1.1 Marca da Empresa

O papel da marca na internacionalização por franquias é um tema recorrente na literatura (STERNQUIST, 1997; CONTRACTOR e KUNDU, 1998; ALEXANDER e MYERS 2000; SASHI e KARUPPUR, 2002; WIGLEY, MOORE e BIRTWISTLE, 2005;

DOHERTY, 2007; HUTCHINSON et al, 2007; WIGLEY e MOORE, 2007). No entanto, observa-se que o tema possui diferentes enfoques.

Um grupo de autores acredita que ao possuir uma marca reconhecida e bem avaliada em seu grupo-alvo de consumidores, o varejista estaria propenso a adoção de franquias em seus movimentos internacionais (CONTRACTOR e KUNDU, 1998; SASHI e KARUPPUR, 2002; DOHERTY, 2007).

Outro agrupamento de teóricos vai além e propõe que marcas que atendem a segmentos específicos de mercado, estariam propensas à internacionalização (WIGLEY et al, 2005; HUTCHINSON et al, 2007)

Por último, existem correntes teóricas que defendem que algumas firmas buscam na atuação no mercado externo a agregação de atributos de valor à marca, gerando assim uma “circularidade” deste fator no processo de internacionalização (WIGLEY et al, 2005; WIGLEY e MOORE, 2007).

Ao tratar estas questões à luz dos casos selecionados, observa-se que a marca possui um relevante papel na internacionalização por franquias dos varejistas de moda em todos os casos. Seja pela sua força no mercado nacional, como afirmam Contractor e Kundu (1998), Sashi e Karuppur (2002) e Doherty (2007), ou também pelo atendimento a um segmento específico de mercado, coerente com os estudos de Wigley et al, (2005) e Hutchinson et al (2007).

Os casos da Lilica Ripilica e Rosa Chá ilustram a atuação destes dois fatores. Ambas as marcas atendem a segmentos específicos de mercado (moda infantil e moda praia, respectivamente) e possuem um posicionamento destacado em âmbito nacional, servindo como referências para seus respectivos segmentos.

Especificamente no caso da Lilica Ripilica, o forte investimento realizado na construção de uma marca infantil feminina no Brasil, a fez dominar este segmento no mercado interno e estar preparada para ocupar este mesmo segmento específico em mercados onde o público-alvo não estivesse atendido por uma proposta semelhante.

*“Quando se começa a olhar mercado infantil na Itália, e logo em seguida o mercado feminino/masculino, você começa a perceber que o mercado masculino/infantil é muito melhor resolvido do que o feminino/infantil. E isso caiu feito uma luva dentro dos nossos negócios porque a Lilica é a marca melhor resolvida para esse processo de início de internacionalização.” (Giuliano Donini)*

No caso da Rosa Chá, se apresentar no exterior como marca de moda praia brasileira fazendo a utilização de materiais inovadores e tecnologias internacionais, a fez ser bem reconhecida e identificada neste segmento específico.

*“A gente conseguiu montar uma imagem. As pessoas que mexem fora do Brasil, quando você fala em Rosa Chá, elas sabem o que é. Então, conseguimos mostrar alguma coisa para garantirmos essa realidade.” (Amir Slama)*

No caso específico da Richards, apesar da marca não estar associada a um segmento específico no mercado nacional, por representar produtos de moda masculina (e feminina) em geral, o posicionamento “Balneário” acaba por dar um caráter segmentado aos olhos dos consumidores internacionais. Ao mesmo tempo, observa-se também a presença do outro fator, ao mesmo tempo em que a Richards é uma marca de destaque em seu segmento no âmbito nacional.

Pode-se dizer que foi a identificação dos portugueses com o estilo de vida que este posicionamento “Balneário” traduz, que fez a marca ser exportada. Uma forte identidade que ocasionou a ocupação de um segmento específico no exterior e que será a base da estratégia da empresa para a expansão para novos mercados.

*“..é que nós definimos que o projeto balneário, o projeto de praia daquela marca, daquilo que as pessoas identificam mais com a Richards, será o prioritário para as decisões de internacionalização. Preferimos dizer que a gente tem muito mais chance internacionalizando via balneário do que competir com produtos frios que não são a nossa prioridade no Brasil. (...) Então, nós fomos para o México. Nós fomos pra Colômbia, nós saímos completamente empolgados com esta idéia. São países de balneário, são países quentes e são países que respeitariam essa idéia de balneário. Vimos espaço pra isso. (...) e, claro, a Richards não vende roupas e sim estilo de vida.” (Guto Villas Boas)*

No caso da Arezzo, o fator “segmento específico” não é atuante, uma vez que tanto no mercado nacional, quanto no internacional ela se apresenta como uma varejista de sapatos sem atender a necessidades específicas de seu público-alvo.

No entanto, os donos da empresa souberam construir uma forte identidade de marca no mercado nacional, amplamente dominado por commodities e produtos baratos. Esta capacidade de diferenciação da marca no mercado brasileiro se tornou um ativo cobiçado por estrangeiros e aguçou a visão dos administradores da firma, que passaram a enxergar oportunidades de ganhos com a marca no exterior.

*“... um dono idealizador quis desenvolver um produto, o produto caiu no gosto popular, transformaram, souberam trabalhar muito bem o branding, a marca, o seu conceito e acabaram, vamos dizer assim, ganhando o mercado (...) “Vamos para um negócio, mas não vamos mais vender sapato. Nós vamos vender varejo. Nós vamos vender marca. Nós vamos vender Arezzo.” (Mario Goldberg).*

Por fim, quanto à motivação pela internacionalização no sentido de se agregar valor nacionalmente à marca, este fator não foi observado explicitamente em nenhum dos casos analisados não sendo possível confirmar o observado por Wigley et al (2005) e Wigley e Moore (2007).

### 5.1.2 Características do Tomador de Decisão

O tomador de decisão é uma figura central para alguns autores que estudam os fenômenos de internacionalização de empresas e a utilização do modo de *franchising* no exterior.

O conhecimento acumulado a partir de experiências no mercado internacional surge como fator determinante para a decisão de se levar à firma para o exterior (VIDA e FAIRHURST, 1998; VIDA, 2000; ALEXANDER e MYERS, 2000; HUTCHINSON et al, 2007; DOHERTY, 2007), ao mesmo tempo em que um grupo de autores defende que a posse de uma personalidade empreendedora (ALEXANDER e MYERS, 2000; HUTCHINSON et al, 2007) também seria um fator determinante na internacionalização.

Exemplo de visão mais recente sobre o tema, Hutchinson et al (2007) acreditam que a visão empreendedora e sua orientação internacional são capazes de influenciar diretamente a internacionalização de seus empreendimentos, principalmente quando se trata de negócios de porte pequeno ou médio, onde a sua influência é maior.

Ao mesmo tempo, Doherty (2007) acredita que a experiência prévia do gestor com modelos bem sucedidos de expansão via franquias, o torna um defensor desta estratégia para a expansão internacional, principalmente quando sofre abordagens oportunísticas (oportunidades inesperadas) para abertura de lojas no exterior.



À luz dos casos investigados, em todas as empresas analisadas, com exceção da Arezzo, percebe-se explicitamente a atuação dos fatores listados acima. De maneiras diversas, a bem da verdade, mas o suficientemente determinante para colocarem os seus empreendimentos no sentido da internacionalização.

No caso da Rosa Chá, o criador e estilista da marca Amir Slama personifica o ímpeto à internacionalização da marca.

*“Quando criamos uma coisa, temos uma ambição. Quanto mais pessoas começam a ter acesso à sua criação, maior vai ser a sua comunicação. Então, aquele trabalho, acaba por acessar mais pessoas e ganha uma vida maior” (Amir Slama)*

A sua formação acadêmica em pesquisa histórica, é um traço que evidencia o seu interesse por outras culturas e países antes até de possuir o seu próprio negócio. Assim que consegue estabelecê-lo no mercado brasileiro, fica evidente que a atitude de explorar novos fornecedores e mercados para a marca é praticamente uma aventura pessoal. Esta mesma vontade de vencer no exterior também pode ser percebida na iniciativa de fundação da ABEST – Associação Brasileira de Estilistas, uma vez que um dos papéis desta associação é auxiliar os seus sócios no processo de internacionalização. Por último, a opção feita por Amir em vender a Rosa Chá para o grupo Marisol, que tem como objetivo estratégico internacionalizar a marca de forma mais agressiva.

Se a Rosa Chá é diretamente impulsionada para o exterior desde os seus primeiros anos de existência, a Richards não avançou com a mesma velocidade, uma vez que inicia suas operações no exterior trinta anos após a sua fundação.

No entanto, uma velocidade mais moderada não significa que o seu empreendedor não possua um perfil internacional. Muito pelo contrário, Ricardo parece ter sido exposto e mostrado interesse pela cultura e pela experiência de outros países, fazendo com que isso estivesse presente em sua marca (gosto pela aventura, prazer em viajar, vivência em ambientes tropicais, etc.)

No caso da Lilica Ripilica, percebe-se a influência e exposição internacional do gestor em dois momentos: na formação da cultura familiar e na educação do gestor atual. A família Donini possui como origem a mesma cidade onde nasceu um dos empreendimentos internacionais mais bem sucedidos do Brasil, a fábrica de motores Weg. Além de possuírem o mesmo “locus”, os donos da Marisol (controladora da marca Lilica Ripilica) já participaram ativamente deste empreendimento.

*“No passado, a gente vem de um outro investimento industrial, voltados para os motores elétricos, a Weg. A nossa origem na verdade é daí. Assim, acabou por se trazer para esse negócio convicções de modelo de negócios que funcionam. (...) Então, esse processo de internacionalização está diretamente ligado a um conceito de gestão. Que vem representado por grupos de pessoas que têm esse conceito de gestão e começam a aculturar esta organização, a ter um conceito muito parecido. A internacionalização é um processo de acultramento muito forte.” (Giuliano Donini)*

Desse modo, a relevância dada ao processo de internacionalização passou à cultura da família e foi aplicada também na Marisol. Além disso, Giuliano Donini, homem que hoje preside o grupo, fez sua pós-graduação na Itália, local de abertura da primeira loja do grupo no exterior.

Por outro lado, para um segundo grupo de autores, a experiência internacional do tomador de decisão é um fator que pode determinar a escolha do modo de *franchising* na expansão internacional (FLADMOE-LINDQUIST e JACQUE, 1995; SHANE, 1996; SASHI e KARUPPUR, 2002; DOHERTY, 2007), uma vez que, o conhecimento sobre o mercado exterior, influenciaria diretamente na capacidade de se buscar e selecionar franqueados internacionais.

De acordo com os casos analisados, este fator não se mostra diretamente atuante, como enuncia a literatura, uma vez que as abordagens de internacionalização por franquias foram em grande parte reativas (Arezzo, Rosa Chá e Richards).

No caso específico da Lilica Ripilica, exemplo de abordagem pró-ativa quanto à internacionalização da marca a fez buscar conhecimentos sobre o mercado exterior a partir de um escritório na Itália, quando já estava atuando no mesmo local a partir de sua loja própria. Assim, o conhecimento sobre o mercado local não precedeu o movimento de internacionalização na busca por um parceiro, mas foi fomentado pela necessidade de aprender sobre o local de destino, semelhante com o que se observa no estudo de Dunning, Pak e Beldona (2007).

### 5.1.3 Produto

A literatura aborda o papel do produto do varejista na internacionalização por franquias de maneiras distintas.

Primeiramente, um grupo de autores acredita que a posse de um produto que consiga ser reconhecido no exterior como de qualidade superior pode impulsionar à internacionalização (STERNQUIST, 1997; ALEXANDER e MYERS, 2000).

Outro grupo encara o papel do produto como determinante na escolha de franquias como modo de entrada (SASHI e KARUPPUR, 2002). Segundo este, quanto maior a necessidade de adaptação do produto no mercado internacional, maior a propensão em se utilizar franquias, uma vez que o franqueador poderia somar esforços com o franqueado neste sentido.

De acordo com os casos estudados, percebe-se que o impacto do produto na internacionalização possui um papel que corrobora o primeiro fator, a importância do produto ser reconhecido como de alta qualidade no ambiente internacional (STERNQUIST, 1997; ALEXANDER e MYERS, 2000). Os casos que demonstram isso com maior força são os da Lilica Ripilica, Arezzo e da Rosa Chá.

A Arezzo se beneficia da matéria prima e do conhecimento que o mercado internacional possui sobre os calçados brasileiros.

*“O sapato brasileiro é um sapato muito apreciado (...) Existem duas grandes feiras aqui no Brasil. Sendo que a Couro Moda está entre as três maiores do mundo.” (Mario Goldberg)*

Já a Lilica Ripilica, utiliza o seu escritório internacional como base de acesso às matérias primas que são valorizadas no mercado internacional e assim aumenta a qualidade de seu produto

*“Por exemplo, hoje um consumidor italiano em especial, ele possui uma capacidade analítica. Por exemplo, na qualidade intrínseca de um tecido, que o consumidor brasileiro não passa nem de perto. Ah, então, consumidor brasileiro é pior? Não, não é. Ele é diferente.” (Giuliano Donini)*

No caso da Rosa Chá, fica evidente a preocupação do empreendedor em produzir seus itens de moda a partir de uma matéria prima com tecnologia de ponta e de alta qualidade, que acaba por influenciar a percepção do consumidor.

*“Nós conseguimos uma abertura em empresas francesas, italianas antigas de cem, cento e cinquenta anos que para mexer nos arquivos, poder propor texturas novas, coisas que aqui no mercado interno, a gente não conseguia fazer. Por que eu estou contando isso? Porque isso nos ajudou a ter o produto que não era só bonito por fora, mas que ele tinha atributos, também, de acabamento e tecnológicos, mais compatíveis com o resto do mundo.” (Amir Slama)*

Já o segundo fator, defendido por Sashi e Karuppur (2002), não aparece como determinante, uma vez que a natureza dos produtos dos varejistas de moda estudada demanda pouca adaptação aos mercados locais, como se observa nos quatro casos descritos. Adaptação esta que é feita geralmente a cada coleção.

#### **5.1.4 Recursos financeiros e de Gestão**

A relação da firma com seus recursos financeiros e de gestão é tratada de diferentes maneiras pelas literaturas de internacionalização de varejo e franquias.

O acesso ao capital e a recursos humanos é uma questão presente nos estudos de Vida e Farihurst (1998); Vida (2000); Hutchinson et al (2007) como uma forma de impulsionar a firma ao exterior.

Já Sashi e Karuppur (2002) acreditam que quanto maior o nível de recursos necessários na implantação do empreendimento internacional, maior propensão a utilização de franquias no exterior, no sentido de se “dividir os custos” com o franqueado.

Os casos analisados confirmam em parte os fatores acima expostos. Especificamente nos casos da Arezzo e da Rosa Chá, ambas ao receberem aportes de capital e de ferramentas de gestão em função dos novos sócios, acabam por expandir seus horizontes de internacionalização.

*“...venderam vinte e cinco por cento pra um Fundo de Investimento, que é a Tarpon.. O que aconteceu com isso? A gente conseguiu no final uma posição consolidada forte sobre a qual montamos uma estratégia. E uma das estratégias que montamos foi a internacionalização da marca.” (Mario Goldberg)*

Já a decisão de franquear estar conectada com os altos investimentos necessários para a expansão internacional (SASHI e KARUPPUR, 2002) não aparece como relevante no discurso dos entrevistados.

Particularmente no caso da Lilica Ripilica, fica explícito que a opção pela adoção do sistema de franquias no exterior, está mais conectada a outros fatores do que a divisão dos custos.

*“... depois no contexto todo que você tem muitas lojas, a franquia não é pela socialização do investimento. Porque, na verdade o franqueado ajuda a investir no processo. E é isso com o que estamos preocupados poia a operação demanda relacionamento. E relacionamento demanda esta ligação daquela operação de varejo com aquela sociedade que ele está inserido. Então, isto é uma crença no sistema de franquia.” (Giuliano Donini)*

## **5.2 FATORES EXTERNOS**

Esta seção aborda os tópicos (categorias de análise) relativos aos fatores determinantes externos à firma no movimento de internacionalização por franquias:

(a) rede de contatos; (b) abordagem reativa; (c) características do mercado doméstico; (d) distância geográfica e cultural; e (e) risco político e econômico.

### **5.2.1 Rede de Contatos (*Network*)**

De acordo com a literatura, a rede de contatos (*network*) das firmas de varejo pode ser um fator determinante na internacionalização. A utilização de contatos de negócio (VIDA e FAIRHURST, 1998; VIDA, 2000; HUTCHINSON et al, 2007) é um dos fatores que podem determinar a expansão da firma ao exterior. Além disso, segundo Hutchinson et al (2007), o contato efetivo com associações de classe e órgãos do governo pode auxiliar a expansão internacional.

À luz dos casos analisados, pode-se dizer que a influência de contatos internacionais como fator facilitador à internacionalização está presente como fator determinante (VIDA e FAIRHURST, 1998; VIDA, 2000; HUTCHINSON et al, 2007).

Os passos dados pela Rosa Chá no sentido de se internacionalizar foram fortemente influenciados pela rede de contatos estabelecida por Amir Slama. Inicialmente, a circulação por feiras internacionais o fez receber pedidos de grandes lojas no exterior como Galleries Laffayette e Barneys, além de divulgar seus produtos a editores de moda de revistas internacionais. Em um segundo momento, na abertura das primeiras lojas (Portugal, Miami e Istambul), o que se observa é a solicitação explícita de negócio via contatos vindos de fora.



Com a Richards o caso é bastante semelhante. A solicitação de abertura de lojas no exterior parte de admiradores internacionais da marca por inúmeras vezes até os empreendedores acharem que é o momento certo para a internacionalização.

No caso da Arezzo, a recente abertura de lojas na China também é fruto da rede de contatos internacional.

*“Os chineses estavam em Las Vegas, parceiros de um dos maiores grupos de sapatos do mundo, gostaram de um produto nosso, queriam saber quem podia fazer. Identificaram e apontaram que éramos nós que criávamos e desenhávamos. Então, eles vieram para o Brasil.” (Mario Goldberg)*

No entanto, ainda sobre a Arezzo, cabe destacar o papel dos contatos internacionais desenvolvidos a partir dos *shopping centers* locais, uma vez que este grupos empresariais também estão cada vez mais internacionalizados.

*“(…) em Buenos Aires, eu, por exemplo, estive lá com o superintendente da maior administradora de shopping da Argentina, via contato aqui no Brasil. É um grupo ávido, então, eu fiz lá o meu trabalho com eles.” (Mario Goldberg)*

Já a Lilica Ripilica, recorre ao seu mecanismo de “reverberação” gerado a partir da loja da Itália para acumular contatos e novas oportunidades.

*“(...) você começa a ter reflexos em outros mercados. E quando você vive essa fase do processo, você vive a reverberação. Que mesmo que não seja alvo determinado, acaba vivendo um processo de reverberação.” (Giuliano Donini)*

Por outro lado, o suporte do governo é pouco percebido como fator na internacionalização da maioria dos casos (HUTCHINSON et al, 2007).

*“(...) nós não temos até agora nenhum Acordo Bilateral de fato. Temos vários pretensos. Tem país da América Central que tem uns seis Acordos Bilaterais e nós até hoje não conseguimos construir nenhum.” (Giuliano Donini)*

*“(...) hoje o modelo da Apex é um modelo que, na minha opinião, foi escrito para um determinado tipo de expansão internacional. Tem um produto que você quer exportar, você vai lá e a Apex te ajuda Tem um depósito lá pra você pode entrar num pavilhão de feira que eles estão patrocinando, ajudam você a levar teu produto pra fora, mas se a gente quiser exportar modelos de negócios, não tem uma política. Não tem um direcionador consistente. (Mario Goldberg)*

A única exceção parece ser a Rosa Chá, que em virtude de ser sócia-fundadora da ABEST sofre influência da participação desta associação em iniciativas como o acordo com a APEX (Agência de Promoção de Exportações) para divulgar as marcas de moda brasileiras no exterior.

*“Fizemos o projeto e organizamos a associação e ganhamos o apoio pra poder fazer as ações lá fora. Então, até hoje para fazer os grandes desfiles, para fazer as Feiras e participações através da ABEST nós temos um apoio de até quarenta por cento nos valores dessas ações. Hoje a nossa associação que tinha cinco nomes, depois de três anos já tem cinqüenta e cinco. Eu sou presidente desta associação” (Amir Slama)*

### **5.2.2 Abordagem Reativa**

De acordo a literatura as abordagens reativas constituem um ponto central na adoção do modo de *franchising* internacionalmente (WELCH, 1989; WELCH, 1990; DOHERTY, 2007)

Em todos os quatro casos observa-se este fator como atuante na expansão internacional por franquias.

No caso da Arezzo, a abertura das primeiras lojas no exterior localizadas na Arábia Saudita foi fruto de uma abordagem não solicitada a partir de grupos locais, donos de *shopping centers*.

*“O nosso processo foi um processo natural igual ao de muitas empresas. No início uma massa de brasileiros que viveu lá fora que verificam “puxa, que oportunidade”. Você tem sapato, você tem empresa, você tem tudo. Deixa uma palavra aqui que vai ser um*

*sucesso. (...) Eu recebo por e-mail aqui, pelo menos, uns dez e-mails por dia de pessoas de todo o canto do mundo.” (Mario Goldberg)*

Os casos da Richards e da Rosa Chá foram semelhantes. Grupo de empresários portugueses ao “baterem à porta” da administração desejando levar a marca para o seu país, fomentaram o processo de internacionalização da marcas

*“Na verdade existia uma proposta muito concreta. Ele veio aqui e disse, “o negócio é o seguinte: eu tenho uma loja em um lugar, que é o lugar mais chique de Portugal, que é a região do Algarve, na Quinta do Lago. E eu tenho uma loja que é Lacoste e Brooksfield. Eu quero tirar a Brooksfield, e colocar vocês. Isso é uma experiência que se a gente - se tudo for bem entre nós - a gente pode aumentar e transformar essa loja em uma loja própria e depois então vamos para Lisboa.” (Guto Villas Boas)*

*“Houve uma solicitação de um pessoal de Lisboa, que ia montar uma franquía. Era um pessoal que vinha sempre ao Brasil e tinha vontade de montar a loja lá. E a gente organizou esta primeira loja em Lisboa. Era uma pessoa independente que tinha uma empresa de outra área, não era da área de moda, gostava do trabalho da Rosa Chá. Chegou aqui, “eu quero montar uma franquía aqui em Lisboa”. (Amir Slama)*

No caso da Lilica Ripilica, a abertura da primeira loja não foi fruto de uma abordagem reativa quanto à aproximação de terceiros, no entanto a de lojas subseqüentes sim. Porém, estas abordagens reativas tiveram um caráter “deliberado”. A empresa possui como estratégia utilizar a loja própria que possui no

exterior como loja-conceito para atrair grupos de franqueados em potencial. Esta mesma estratégia também parece que seguirá a Rosa Chá quando abrir a sua primeira loja própria no exterior, já sob o comando da Marisol.

*“Nós temos cinco lojas no Líbano, consequência de um processo de internacionalização. Estava nos nossos planos? Não, não estava. A oferta da transação comercial foi interessante.” (Giuliano Donini)*

*“A gente não quer só americano. A gente quer o mix do negócio. Mas, a gente quer muito falar com americano. Por isso a gente optou e não foi lá para a Quinta Avenida. Então, a Rosa Chá ficou muito conhecida e ela surge como uma oportunidade de internacionalização, da determinação, da organização.” (Giuliano Donini)*

### **5.2.3 Características da Atuação no Mercado Doméstico**

A configuração do ambiente doméstico parece ser significativa na expansão internacional das firmas analisadas. De acordo com a literatura, o esgotamento do potencial do mercado interno é um dos fatores que podem levar as empresas a buscarem a abertura de franquias no exterior (WELCH, 1990; EROGLU, 1992; HOFFMAN e PREBLE, 1993; ELANGO, 2007).

À luz dos casos analisados, este fator aparece como determinante nos casos da Rosa Chá e da Lilica Ripilica. Principalmente pelo fato de todas as marcas

analisadas estarem posicionadas para o segmento de alta renda, representado por uma pequena parcela da população brasileira.

O caso da Rosa Chá é representativo, uma vez que possui um número de lojas (vinte e três) muito próximo do máximo pretendido para o mercado brasileiro, diferentemente do potencial adicional que enxerga no mercado internacional.

*“Temos desenhado para o mercado interno até trinta franquias, trinta lojas da Rosa Chá. A gente não sente que é um produto que dê para ter cem lojas, senão teríamos que mexer no produto, na criação e não é esse o objetivo. Mas lá fora, existe um espaço para mais de cem lojas.” (Amir Slama)*

A mesma sensação de esgotamento do mercado interno é declarada pela Lilica Ripilica, que assim como a Rosa Chá, enxerga em um aumento do volume vendido uma possível ameaça ao posicionamento da marca.

Já a Richards, por estar explorando um novo filão, o segmento feminino, parece fomentar iniciativas de internacionalização, no entanto com menor “apetite” que os outros casos analisados, quase como um laboratório para experiências futuras.

*“Temos uma companhia que está no mercado desde 1974. Trinta e quatro anos de mercado. Nós já temos quarenta lojas masculinas e femininas. Atuamos em loja própria e agora vinte franquias. Não que a gente não veja que vai acabar, mas o processo é que em determinado momento, vamos ter que traçar novos rumos. E como*

*nós temos um modelo muito desejado (...) a gente entendeu que era interessante começar a praticar a internacionalização porque esse seria um vetor de crescimento da companhia no futuro.” (Guto Villas Boas)*

#### **5.2.4 Distância Geográfica e Cultural**

A distância geográfica e a distância cultural são fatores que envolvem ampla discussão na literatura de internacionalização de franquias (FLADMOE-LINDQUIST e JACQUE, 1995; ERRAMILI, ARGAWAL e DEV, 2002; SASHI e KARUPPUR, 2002). Segundo os autores, a percepção de distância entre país e cultura de origem em relação ao mercados internacionais é um fator que pode determinar a expansão internacional das firmas utilizando um modo de expansão que possibilite menos risco, como é o caso das franquias.

No entanto, o que se observou em todos os casos foi que este fator não foi determinante na escolha do modo de franchising. Pode até ter sido para selecionar os mercados de atuação, como aconteceu com a Lilica Ripilica em sua abordagem pró-ativa à internacionalização, no entanto a escolha do modo de entrada parece estar mais relacionada a outros fatores aqui discutidos.

Cabe ressaltar que nos casos onde a abordagem foi reativa, a distância cultural ou geográfica também parece não ter tido peso, ao contrário de sua atuação na seleção de mercados.

O caso da Richards é um exemplo. A proximidade cultural com os portugueses parece ter sido relevante na abordagem reativa sofrida pela empresa. A partir da identificação de um “estilo de vida” semelhante entre as regiões de praia de Portugal e Brasil (Algarve e Rio de Janeiro, respectivamente) houve o entendimento mútuo de que o negócio poderia dar certo e que uma aposta merecia ser feita.

Em contraste, a abertura de uma loja em Belém, no Estado do Pará, localidade mais próxima da matriz da empresa, no Rio de Janeiro, foi encarada como “problema” justamente pela diferença cultural entre as regiões e pela percepção de distância geográfica maior.

*“Não queremos fazer uma loja em Belém porque é muito longe. Além de muito longe, particularidades locais nos distanciam das boas decisões em Belém (...) a gente já tem loja em Manaus e é uma barra. A mesma coisa ia ser lá. Optamos por dois locais que entendemos a cultura e que possam entender a cultura local e entender as nossas demandas, enfim, o que é a Richards realmente, qual é a alma da companhia pra que ele possa representar a gente corretamente.” (Guto Villas Boas)*



### **5.2.5 Risco Político e Econômico**

Os riscos político e econômico são fatores muito discutidos na literatura de internacionalização do varejo e de franquias. De acordo com autores que propõe estes fatores, a percepção de risco em um certo movimento de internacionalização tenderia a propiciar formatos contratuais de canal de distribuição, como por exemplo, as franquias (FLADMOE-LINDQUIST, JACQUE, 1995; SHANE, 1996; CONTRACTOR e KUNDU, 1998; SASHI e KARUPPUR, 2002; ALON e MCKEE, 1999).

No entanto, este fator não apareceu com clareza no discurso dos entrevistados.

**Quadro 3 – Resumo da Análise dos Casos à luz dos Fatores Internos**

| <b>Fatores Internos</b>                  | <b>Arezzo</b>   | <b>Lilica Ripilica</b>   | <b>Richards</b>  | <b>Rosa Chá</b>  |
|--|---|--|--|--|
| Marca da Empresa                         | Marca forte em âmbito nacional                                      | Marca forte em âmbito nacional<br><br>Atendimento a um segmento específico de mercado (moda infantil feminina)   | Marca forte em âmbito nacional<br><br>Atendimento a um segmento específico de mercado no exterior (moda “balneário”) | Marca forte em âmbito nacional<br><br>Atendimento a um segmento específico de mercado (moda praia de luxo) |
| Características dos Tomadores de Decisão | Não Observado   | Personalidade empreendedora<br><br>Influência familiar em outros empreendimentos internacionalizados (Weg)<br><br>Formação do gestor e ascendência familiar italiana | Personalidade empreendedora<br><br>Forte exposição do gestor da marca a outras culturas e estilos de vida            | Personalidade empreendedora<br><br>Formação do gestor em pesquisa histórica                                |
| Produto                                  | Preocupação na produção de material de qualidade superior           | Preocupação na produção de material de qualidade superior  | Não Observado  | Preocupação na produção de material de qualidade superior  |
| Recursos Financeiros e de Gestão         | Reestruturação societária e capitalização via fundo de investimento | Demonstra possuir recursos financeiros e de gestão ao perseguir uma estratégia de aquisição  | Não Observado  | Reestruturação societária e capitalização via fundo de investimento  |

**Quadro 4 – Resumo da Análise dos Casos à luz dos Fatores Externos**

| <b>Fatores Externos</b>              | <b>Arezzo</b>  | <b>Lilica Ripilica</b>  | <b>Richards</b>   | <b>Rosa Chá</b>  |
|--------------------------------------|--|---|---|--|
| Rede de contatos (Network)           | Estabelecimento de rede de contatos internacional pelo gestor em feiras de negócio e através de shopping-centers | Estabelecimento de rede de contatos internacional pelo gestor a partir da loja própria da marca no exterior (mecanismo de “reverberação”) | Estabelecimento de rede de contatos internacional pelo gestor                                       | Estabelecimento de rede de contatos internacional pelo gestor em feiras de negócio e mídia especializada<br><br>Acesso a iniciativas governamentais da APEX via associação à ABEST |
| Abordagem Reativa                    | Abordagem de admiradores da marca gerou a abertura das primeiras lojas no exterior e subsequentes                | Abordagem de admiradores da marca após a abertura de loja própria no exterior   | Abordagem de admiradores da marca gerou a abertura das primeiras lojas no exterior e subsequentes   | Abordagem de admiradores da marca gerou a abertura das primeiras lojas no exterior e subsequentes  |
| Características do Mercado Doméstico | Esgotamento do mercado doméstico   | Esgotamento do mercado doméstico  | Exploração de novas linhas de negócio com a mesma marca (segmento feminino)                         | Esgotamento do mercado doméstico   |
| Distância geográfica e cultural      | Não determinante na escolha do <i>franchising</i> internacional  | Não determinante na escolha do <i>franchising</i> internacional, porém influencia a seleção dos mercados de atuação                       | Proximidade cultural entre o “estilo de vida” vendido pela marca e o local de destino internacional | Não determinante na escolha do <i>franchising</i> internacional  |
| Risco                                | Não aparece com clareza no discurso do entrevistado  | Não aparece com clareza no discurso do entrevistado   | Não aparece com clareza no discurso do entrevistado   | Não aparece com clareza no discurso do entrevistado  |

## **6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÕES**

Nesta seção serão discutidas as análises elaboradas no capítulo anterior. Serão explicitadas as similaridades e diferenças quanto ao previsto na literatura revisada, objetivando-se a construção de novas proposições de estudo, com as quais se pretende oferecer uma contribuição a trabalhos futuros.

Dois blocos de proposições serão apresentados, um a partir dos fatores internos e outro a partir dos fatores externos, respeitando a estrutura de categorias de análise utilizada no capítulo anterior.

Por fim, serão discutidas as recomendações gerenciais que surgem a partir da discussão dos resultados, assim como as limitações do presente estudo.

Cabe ainda ressaltar que a discussão dos resultados e proposições deste estudo se dará a partir dos fatos observados em empresas de atuação preponderantemente nacional, com presença internacional recente através de canais diretos de distribuição. Faz-se necessário, portanto, realçar o fato de que as empresas investigadas estão em estágio inicial do processo de internacionalização. Desta forma, as proposições resultantes deste estudo podem não se aplicar as organizações que já estão em um estágio mais avançado do processo.

## **6.1 PROPOSIÇÕES A PARTIR DOS FATORES INTERNOS**

### **6.1.1 Marca da Empresa**

De acordo com os casos relatados, confirma-se o que é observado na literatura. A posse de uma marca reconhecida e bem avaliada em âmbito nacional pode determinar o processo de internacionalização por franquias. (CONTRACTOR e KUNDU, 1998; SASHI e KARUPPUR, 2002; DOHERTY, 2007).

Ao mesmo tempo, percebe-se que a expansão internacional pode ser também facilitada se esta marca vier a atender a um segmento específico no mercado nacional (WIGLEY et al, 2005; HUTCHINSON et al, 2007).

No entanto, de acordo com os casos relatados, o que se percebe é que a expansão por franquias pode vir a enfrentar problemas em duas situações.

A primeira é no caso das firmas que possuem marcas que atendem a segmentos muito específicos, uma vez que o seu potencial de crescimento dentro de cada localidade internacional é, por natureza, limitado, não sendo capaz de proporcionar o desenvolvimento de uma “rede” de franqueadores, característica tão comum às operações deste tipo de canal de distribuição (ELANGO e FRIED, 1997). Sem o fator escala, a adoção de “master franqueados” é praticamente impossibilitada e o gerenciamento de toda a rede internacional recairia sobre o franqueador, fato que dificultaria o processo de expansão internacional (SANCHEZ, 2005).

Já a segunda situação, se relaciona com as empresas que possuem a proposta de valor de sua marca muito envolvida com elementos intangíveis, como foi observado com a Richards e o seu posicionamento “Balneário”, por exemplo. A replicação de um “estilo de vida”, em um formato de canal de distribuição que demanda padronização (SANCHEZ, 2005) e ainda localizado em uma cultura com valores diferentes das de origem, pode vir a não se efetivar.

Assim, sugerem-se duas novas proposições:

**P1** – Marcas do varejo de moda que atendam a um segmento muito específico podem enfrentar uma limitação para o crescimento de suas redes de franquia no longo prazo.

**P2** – Marcas do varejo de moda cuja proposta de valor esteja fortemente cercada de fatores intangíveis podem enfrentar problemas na replicação de franquias em ambientes internacionais culturalmente distantes.

### **6.1.2 Características do Tomador de Decisão**

A exposição internacional do tomador de decisão, assim como a posse de características empreendedoras, se observa em todos os casos investigados, confirmando o que a literatura afirma quanto a possuir estas características para direcionar a firma ao exterior ou prepará-la para uma abordagem receptiva de *franchising* internacional (VIDA E FAIRHURST, 1998; VIDA, 2000; ALEXANDER e MYERS, 2000; HUTCHINSON et al, 2007; DOHERTY, 2007).

No entanto, para a internacionalização por franquias, o conhecimento do mercado externo está relacionado, segundo a literatura, à capacidade de buscar e selecionar novos parceiros (FLADMOE-LINDQUIST e JACQUE, 1995; SHANE, 1996; SASHI e KARUPPUR, 2002; DOHERTY, 2007). Este fator, de acordo com a análise dos casos, não se mostrou determinante, em virtude da abordagem receptiva sofrida pela maioria das empresas estudadas.

Desse modo, sugere-se que aplicabilidade do fator previsto na literatura (FLADMOE-LINDQUIST e JACQUE, 1995; SHANE, 1996; SASHI e KARUPPUR, 2002; DOHERTY, 2007) seja restringida de acordo com a seguinte proposição:

**P3** – O conhecimento do mercado internacional de destino pelo tomador de decisão pode atuar como um fator moderador na decisão de internacionalização por franquias.

### **6.1.3 Produto**

A oferta de um produto percebido como de qualidade superior em mercados internacionais pode determinar a expansão internacional da firma (STERNQUIST, 1997; ALEXANDER e MYERS, 2000). Além disso, a expansão por franquias é facilitada quando a empresa oferece produtos com forte componente de adaptabilidade, uma vez que o franqueado pode contribuir com o seu conhecimento local para adaptar o produto para a realidade do mercado (SASHI e KARUPPUR, 2002).

No entanto, no presente estudo, o que se observou foi uma expansão até o momento bem sucedida dos quatro casos estudados, onde seus produtos necessitaram de pouca adaptação aos novos mercados.

Assim, sugere-se uma contra-proposição à sugestão de Sashi e Karuppur (2002):

**P4** – A oferta de produtos que necessitam de baixa adaptação no mercado internacional pode atuar como um fator determinante na escolha do modo de franchising na internacionalização do varejo de moda.

#### **6.1.4 Recursos Financeiros e de Gestão**

A partir dos casos estudados, observa-se que o aporte de recursos a empresas, sejam eles financeiros ou de gestão, podem determinar a internacionalização do varejo de moda (VIDA e FAIRHURST, 1998, VIDA, 2000; HUTCHINSON et al, 2007). Os casos estudados onde esta característica é mais marcante são aqueles onde as firmas passaram por uma mudança de controle ou societária, como aconteceu com a Rosa Chá e com a Arezzo.

No entanto, a literatura de franquias aborda esta questão dos recursos, em particular, os financeiros, de uma maneira diversa. Segundo os autores, espera-se que a motivação por franquear no exterior, venha acompanhada de uma



necessidade de se “dividir os custos” do empreendimento com o franqueado (SASHI e KARUPPUR, 2002).

Este fator não se mostrou necessariamente aplicável, uma vez que firmas com disponibilidade de recursos, como é o caso do grupo Marisol, acreditam na expansão por franquias devido a outros fatores.

Assim, sugere-se uma contra-proposição à sugestão de Sashi e Karuppur (2002):

**P5** – Para empresas capitalizadas, a “socialização” dos investimentos do empreendimento no exterior com o franqueado não constitui um fator determinante na escolha do modo de franchising no setor de varejo de moda.

## **6.2 PROPOSIÇÕES A PARTIR DOS FATORES EXTERNOS**

### **6.2.1 Rede de Contatos (*Network*)**

O estabelecimento de uma ampla rede de contatos tem sido considerado com um fator importante para a internacionalização (VIDA e FAIRHURST, 1998; VIDA, 2000; HUTCHINSON et al, 2007). De diferentes maneiras, o estabelecimento de contatos, seja em feiras internacionais, seja a partir de admiradores estrangeiros, foi um dos fatores que determinou a expansão internacional da firmas em estudo.

No entanto, um fator que surgiu como determinante para a expansão internacional por franquias e que não encontra suporte explícito na literatura revisada foi a expansão ao exterior a partir da utilização da rede internacional de contatos dos shopping centers locais, com os quais os varejistas de moda têm fácil acesso.

Desta forma, sugere-se a adição de uma proposição de que o acesso a *networks* internacionais pode se dar indiretamente através dos relacionamentos locais:

**P6** – A adoção do modo de franchising na internacionalização do varejo de moda pode ser facilitada através do relacionamento com parceiros locais capazes de proporcionar o estabelecimento de contatos com uma *network* internacional.

O relacionamento com o governo ou com entidades de classe também é sugerido na literatura como um fator que pode determinar a expansão internacional (HUTCHINSON et al, 2007). No entanto, à luz dos casos estudados, não houve uma clara indicação de que este fator seria determinante para a internacionalização por franquias.

Assim, objetivando possibilitar a investigação do que talvez seja uma peculiaridade do setor de varejo de moda brasileiro, sugere-se a proposição que segue:

**P7** – O auxílio do governo ou de entidades de classe não é um fator determinante na escolha do modo de franchising para a internacionalização do varejo de moda.

### 6.2.2 Abordagem Reativa

A reação à iniciativa de terceiros interessados na franquia parece ser o fator que apareceu com maior força na determinação da escolha do modo de *franchising* na internacionalização dos casos estudados, confirmando o sugerido na literatura (WELCH, 1989, WELCH, 1990; DOHERTY, 2007).

No entanto, contrariamente ao que a expressão pode sugerir, observou-se no caso Lilica Ripilica que este fator pode ser utilizado de forma deliberada pela empresa, no sentido de se ampliar a presença de franquias no exterior.

Assim, a proposição que segue tem por objetivo complementar a noção de abordagem reativa hoje presente na literatura (WELCH, 1989, WELCH, 1990; DOHERTY, 2007), estabelecendo uma possibilidade de verificação da existência de uma relação causal invertida, na forma que segue:

**P8** – A abordagem reativa pode ser intensificada na presença de uma estratégia deliberada de expansão internacional do varejo de moda através de franquias.

### 6.2.3 Características da Atuação no Mercado Doméstico

O esgotamento do potencial do mercado doméstico é um fator determinante da internacionalização previsto na literatura (WELCH, 1990; EROGLU, 1992;

HOFFMAN e PREBLE, 1993; ELANGO, 2007) que é corroborado pela análise dos casos no presente estudo, não cabendo aqui nenhum tipo de nova proposição que venha jogar luz à novos fatores determinantes.

Cabe apenas ressaltar que a depender do tipo de produto que venha a ser comercializado, este esgotamento pode acontecer de maneira mais rápida ou mais lenta, como foi também observado nos casos em estudo.

#### **6.2.4 Distância Geográfica e Cultural**

A distância geográfica e cultural aparece na literatura como um fator diretamente conectado à decisão de se franquear no exterior (FLADMOE-LINDQUIST e JACQUE, 1995; ERRAMILI, ARGAWAL e DEV, 2002; SASHI e KARUPPUR, 2002).

No entanto, à luz dos casos analisados neste estudo, este fator não foi observado como determinante, não sendo diferenciado em casos onde as abordagens à internacionalização foram reativas ou pró-ativas. As decisões de se internacionalizar por franquias parecem mais ligadas a outros fatores aqui já discutidos.

Contudo, a proximidade cultural do potencial franqueado com o país de origem pode ser importante no sentido de despertar abordagens reativas. Nos casos da Richards e Rosa Chá, foram portugueses que tiveram contato com as marcas e decidiram propor parcerias de negócio. Ao mesmo tempo, por mais que não tenha seguido este caminho, a Arezzo declara receber um grande número de propostas de

brasileiros que residem no exterior, desejosos de abrir uma franquia da marca fora do Brasil.

Assim, sugerem-se as seguintes proposições:

**P9** - A distância geográfica pode não ser determinante na escolha do modo de franchising pelas empresas do varejo de moda em abordagens reativas à internacionalização.

**P10** - A proximidade cultural pode ser determinante na escolha do modo de franchising pelas empresas do varejo de moda em abordagens reativas à internacionalização.

### **6.2.5 Risco Político e Econômico**

Diferentemente do previsto pela literatura (FLADMOE-LINDQUIST e JACQUE, 1995; SHANE, 1996; CONTRACTOR e KUNDU, 1998; ALON e MCKEE, 1999; SASHI e KARUPPUR, 2002), nos casos estudados, a percepção de risco político e econômico parece não ser um fator relevante na determinação da escolha do modo de *franchising* para empresas de moda, quando estas adotam abordagens reativas à internacionalização.

A oportunidade de se levar o negócio para o exterior por vezes está desenhada pelo proponente (futuro franqueado), cabendo assim ao franqueador, apenas aceitar ou não a idéia proposta. Em outras palavras, nesse tipo de situação, o franqueador não parece exercer um papel ativo na análise dos riscos do país de destino.

Desse modo, sugere-se a seguinte proposição:

**P11** – O risco político e econômico pode não ser determinante na escolha do modo de franchising pelas empresas do varejo de moda em abordagens reativas à internacionalização.

### **6.3 QUADRO-RESUMO**

O Quadro 3 a seguir resume as onze proposições resultantes do presente estudo.

**Quadro 5 – Resumo das Proposições**

|                  |     |  |
|------------------|-----|--|
| Fatores Internos | P1  | Marcas do varejo de moda que atendam a um segmento muito específico podem enfrentar uma limitação para o crescimento de suas redes de franquia no longo prazo.   |
|                  | P2  | Marcas do varejo de moda cuja proposta de valor esteja fortemente cercada de fatores intangíveis podem enfrentar problemas na replicação de franquias em ambientes internacionais culturalmente distantes.                       |
|                  | P3  | O conhecimento do mercado internacional de destino pelo tomador de decisão pode atuar como um fator moderador na decisão de internacionalização por franquias.   |
|                  | P4  | A oferta de produtos que necessitam de baixa adaptação no mercado internacional pode atuar como um fator determinante na escolha do modo de franchising na internacionalização do varejo de moda.                                |
|                  | P5  | Para empresas capitalizadas, a "socialização" dos investimentos do empreendimento no exterior com o franqueado não constitui um fator determinante na escolha do modo de franchising no setor de varejo de moda.                 |
| Fatores Externos | P6  | A adoção do modo de franchising na internacionalização do varejo de moda pode ser facilitada através do relacionamento com parceiros locais capazes de proporcionar o estabelecimento de contatos com uma network internacional. |
|                  | P7  | O auxílio do governo ou de entidades de classe não é um fator determinante na escolha do modo de franchising para a internacionalização do varejo de moda.   |
|                  | P8  | A abordagem reativa pode ser intensificada na presença de uma estratégia deliberada de expansão internacional do varejo de moda através de franquias.  |
|                  | P9  | A distância geográfica pode não ser determinante na escolha do modo de franchising pelas empresas do varejo de moda em abordagens reativas à internacionalização.  |
|                  | P10 | A proximidade cultural pode ser determinante na escolha do modo de franchising pelas empresas do varejo de moda em abordagens reativas à internacionalização.  |
|                  | P11 | O risco político e econômico pode não ser determinante na escolha do modo de franchising pelas empresas do varejo de moda em abordagens reativas à internacionalização.  |

## 6.4 RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS

O presente estudo pode contribuir para as decisões dos empresários e executivos do setor de varejo de moda, tanto na escolha deliberada do modo de entrada na internacionalização, quanto na preparação para abordagens reativas de candidatos para franquias no exterior.

Em primeiro lugar, a confirmação da atuação de fatores sugeridos pela literatura, somado às novas proposições resultantes deste estudo, podem servir de base para a formulação de estratégias de internacionalização por parte das firmas. Assim, os movimentos que até o momento foram em grande parte reativos, podem tornar-se pró-ativos por parte de outras redes de varejo de moda.

Neste âmbito, o presente estudo também pode servir como base para o investimento e a priorização de recursos estratégicos na determinação da expansão internacional via franquias. Elementos como a construção de uma marca forte no mercado local, aliado ao pertencimento a uma *network* de *shopping centers*, são exemplos de opções estratégicas que surgem a partir da discussão deste estudo e que podem intensificar a presença de empresas brasileiras de moda no exterior.

Ainda, a descrição dos casos em questão, documenta e joga luz às experiências até então não relatadas, podendo, estes depoimentos, servirem como inspiração para outros executivos que desejam trilhar o caminho das franquias internacionais, ou mesmo aprender com a experiência dos seus antecessores.



## 6.5 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Sugere-se em primeiro lugar que as proposições derivadas deste estudo sejam testadas empiricamente, de forma a possibilitar a generalização dos achados qualitativos da presente pesquisa.

Tendo em vista que a internacionalização do varejo de moda no Brasil ainda é um fenômeno recente, sugere-se a realização de outros estudos exploratórios, para que novos casos de internacionalização do varejo de moda sejam examinados. Nesta mesma linha, sugere-se a realização de estudos para investigar os fatores determinantes da internacionalização do varejo de moda brasileiro através de crescimento orgânico.

Uma questão interessante revelada no decorrer do presente estudo é a tendência de consolidação do setor de varejo de moda brasileiro. De que forma e em que medida a experiência internacional dos “consolidadores” pode influenciar as decisões de internacionalização das marcas consolidadas?

Finalmente, outros setores do varejo brasileiro também tem se internacionalizado, como é o caso do setor de *fast food*. Em que medida as proposições resultantes do presente estudo poderiam ser aplicáveis em outros setores do varejo brasileiro?

## 7 REFERÊNCIAS

### 7.1 REVISÃO DE LITERATURA

ALEXANDER, N. e MYERS, H. The retail internationalisation process. **International Marketing Review**, v. 17, n. 4/5, p. 334-353, 2000.

ALON, I. e MCKEE, D. L. The internationalization of professional business service franchises. **Journal of Consumer Marketing**, v. 16, n. 1, p. 74-85, 1999.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BLUNDI, M. D. S. e ROCHA, E. Franquia, Etnocentrismo e Alteridade: Um Estudo Sobre Diferença Cultural. In: ROCHA, A., FLEURY, P. F. e LEAL, R. **Relatórios Coppead**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2001. (Relatórios COPPEAD, 343)

BONOMA, T. V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, p. 199-208, 1985.

CARVALHO, M. da S. **Internacionalização de franquias: um estudo exploratório do ramo de alimentação**. 2000. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (COPPEAD), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.

CONTRACTOR, F. J. e KUNDU, S. K. Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 2, p. 325-358, 1998.

COUGHLAN, A. T., ANDERSON, E., STERN, L. W. EL-ANSARY, A. I. **Canais de Marketing e Distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461 p.

DOHERTY, A. M. The internationalization of retailing. **International Journal of Service Industry Management**, v. 18, n. 2, p. 184-205, 2007.

DOHERTY, A. M. e ALEXANDER, N. Relationship development in international retail franchising. Case study evidence from the UK fashion sector. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 9/10, p. 1215-1235, 2004.

DOHERTY, A. M. e ALEXANDER, N. Power and control in international retail franchising. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 11/12, p. 1292-1316, 2006.

DUNNING, J. H., PAK, Y. S., e BELDONA, S. Foreign ownership strategies of UK and US international franchisors: An exploratory application of Dunning's envelope paradigm. **International Business Review**, v. 16, p. 531-548, 2007.

EISENHARDT, K. M. Control: organizational and economic approaches. **Management Science**, v. 31, n. 2, p. 134-149, 1985.

\_\_\_\_\_. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELANGO, B. Are Franchisors with International Operations Different from Those Who Are Domestic Market Oriented? **Journal of Small Business Management**, v. 45, n. 2, p. 179-190, 2007.

ELANGO, B. e FRIED, V. H. Franchising research: A literature review and synthesis.

**Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 3; p. 68-81, 1997.

EROGLU, S. The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual

Model. **International Marketing Review**, v. 9, n. 5, p. 19-30, 1992.

ERRAMILI, M. K., ARGAWAL, S. e DEV, C. S. Choice Between Non-Equity Entry

Modes: An Organizational Capability Perspective. **Journal of International**

**Business Studies**, v. 33, n. 2, p. 223-242, 2002.

FLADMOE-LINDQUIST, K. International Franchising: Capabilities and Development.

**Journal of Business Venturing**, v. 11, p. 419-438, 1996.

FLADMOE-LINDQUIST, K. e JACQUE, L. L. Control Modes in International Service

Operations: The Propensity to Franchise. **Management Science**, v. 41, n. 7, p.

1238-1249, 1995.

GOODE, W. J. e HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Editora

Nacional, 1979.

HILAL, A. e HEMAIS, C. A. Teorias, paradigma e tendências em Negócios

Internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. A. (Org.) **O Desafio**

**dos Mercados Externos. Teoria e Prática na Internacionalização da Firma**. Rio

de Janeiro: Mauad, 2004, p. 17-39.

HOFFMAN, R. C. e PREBLE, J. F. Franchising into the Twenty-First Century.

**Business Horizons**, v. 36, n. 6, p. 35-43, 1993.

\_\_\_\_\_.Global diffusion of franchising: a country level examination. **Multinational**

**Business Review**, v. 9, n. 1, p. 66-76, 2001.

HUSZAGH, S. M., HUSZAGH, F. W. e MCINTYRE, F. S. International Franchising in the Context of Competitive Strategy and the Theory of the Firm. **Journal of Marketing Review**, v. 9, n. 5, p. 5-18, 1992.

HUTCHINSON, K., ALEXANDER, N., QUINN, B. e DOHERTY, A. M. Internationalization Motives Facilitating Factors: Qualitative Evidence from Smaller Specialist Retailers. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 3, p. 96-122, 2007.

JOHANSON, J. e VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n.1, p. 23-32, 1977.

\_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

LAROUSSE Cultural. Dicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: Ed. Nova Cultural, 1992.

MARQUES, D. S. P. **Internacionalização de franquias: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior**. 2006. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2006.

MAURO, P. C. (1994): **Guia do Franqueador: como crescer através do franchising**. São Paulo: Nobel, 1994. 260 p.

MCINTYRE, F. S. e HUSZAGH, S. M. Internationalization of Franchise Systems. **Journal of International Marketing**, v. 3, n. 4, p. 39-56, 1995.

MERLO, E. M. **O desempenho do setor de franquias no Brasil: um estudo exploratório dos principais condicionantes de performance**. 2000. 113 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2000.

MOORE, C. M., BIRTWISTLE, G. e BURT, S. Channel power, conflict and conflict resolution in international fashion retailing. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 7, p. 749-769, 2004.

MOTTA, C. T. S. Da. **Percepções de franqueadores brasileiros quanto à internacionalização de suas empresas**. 1998. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (COPPEAD), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, c1995 (publicado originalmente em 1959). 296 p.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, May-June, 1990.

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

\_\_\_\_\_. Franchising Systems around the Globe: A Status Report. **Journal of Small Business Management**, v. 33, n. 2, p. 80-88, 1995.

QUINN, B. Towards a framework for the study of franchising as an operating model for international retail companies. **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 8, n. 4, p.445-467, 1998.

QUINN, B. e ALEXANDER, N. International retail franchising: a conceptual framework. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 30, n. 5, p. 264-276, 2002.

ROCHA, A. e ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, B. E DUARTE, R. G. (Org.) **Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2006, p. 7-37.

SÁNCHEZ, M. B. Fraquicia: “La Clanación de un éxito”. **Departamento de Publicaciones del Instituto de Empresa**. Não paginada, 2005.

SASHI, C. M. e KARUPPUR, D. P. Franchising in global markets: towards a conceptual framework. **International Marketing Review**, v. 19, n. 5, p. 499-524, 2002.

SHANE, S. A. Why franchise companies expand overseas. **Journal of Business Venturing**, v. 11, p. 73-88, 1996.

STERNQUIST, B. International expansion of US retailers. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 25, n. 8, p. 262-268, 1997.

VIDA, I. An empirical inquiry into international expansion of US retailers. **International Marketing Review**, v. 17, n. 4/5, p. 454-475, 2000.

VIDA, I. e FAIRHURST, A. International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 5, n. 3, p. 143-151, 1998.

WELCH, L. S. Diffusion of Franchise System Use in International Operations. **International Marketing Review**, v. 6, n. 5, p. 7-19, 1989.

\_\_\_\_\_. Internationalisation by Australian Franchisors. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 7, n. 2, p. 101-121, 1990.

WIGLEY, S. e MOORE, C. M. The operationalisation of international fashion retailer success. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 11, n. 2, p. 281-296, 2007.

WIGLEY, S. M., MOORE, C. M. e BIRTWISTLE, G. Product and Brand. Critical success factors in the internationalization of a fashion retailer. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 33, n. 7, p. 531-544, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.



## 7.2 DADOS SECUNDÁRIOS REFERENTES AOS CASOS

APEX BRASIL. **Exportação Brasileira de Moda**. 2008. Disponível em <http://www.apexbrasil.com.br>. Acesso em: 01 jul. 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Guia Oficial de Franquias 2007**. São Paulo: Editora Lamônica. 274 p.

BALLARIN, R. Tarpon compra 25% da Arezzo por R\$ 76 milhões. **Valor Econômico**, São Paulo, 09. nov 2007. Disponível em <<http://www.valoreconomico.com.br>>. Acesso em: 05 jul. 2008.

BANCO MORGAN STANLEY. **Prospecto Definitivo de Distribuição Pública Primária de Ações Ordinárias de Emissão da Le Lis Blanc Deux**. São Paulo, 25 abr. 2008. Disponível em <<http://www.morganstanley.com.br>>. Acesso em: 01 jun. 2008.

BIANCO, G., BORGES, P., CARRASCOSA, J. **O Brasil na Moda**. São Paulo: Editora Caras. 2 v. 1278 p.

CAMARGO, D. Agora vai dar lucro? **Revista Exame**, São Paulo, 24. jan 2008. Disponível em <<http://www.portalexame.com.br>>. Acesso em: 05 jul. 2008

COMO administrar de salto alto. **Valor Econômico**, São Paulo, 14 jul. 2005. Disponível em <<http://www.valoreconomico.com.br>>. Acesso em: 05 jul. 2008.

KLINKE, A. Multiplicação dos Pares. **Valor Econômico**, São Paulo, 02 jul. 2008. Disponível em <<http://www.valoreconomico.com.br>>. Acesso em: 05 jul. 2008.

LANDIM, R. Manufaturado do Brasil ganha mercado no Oriente Médio. **Valor Econômico**, São Paulo, 08 set. 2006. Disponível em <<http://www.valoreconomico.com.br>>. Acesso em: 05 jul. 2008.

MANDL, C. Arezzo leva sua marca aos EUA. **Valor Econômico**, São Paulo, 02 jul. 2003. Disponível em <<http://www.valoreconomico.com.br>>. Acesso em: 05 jul. 2008.

MOREIRA, T. Arezzo quer alcançar 200 franquias até o fim do ano. **Valor Econômico**, São Paulo, 30 jul. 2001. Disponível em <<http://www.valoreconomico.com.br>>. Acesso em: 05 jul. 2008.

PROCESSO de Internacionalização ainda é lento. **Valor Econômico**, São Paulo, 31 mai. 2005. Disponível em <<http://www.valoreconomico.com.br>>. Acesso em: 05 jul. 2008.

VILELLA, J. Grifes ampliam negócios em Portugal. **Valor Econômico**, São Paulo, 28 jun. 2007. Disponível em <<http://www.valoreconomico.com.br>>. Acesso em: 05 jul. 2008.

## ANEXO

### Roteiro de Entrevista

#### Decisão de Internacionalização

1. Que motivos levaram a sua empresa para a internacionalização?
2. Como foi o processo de tomada de decisão de se internacionalizar? Que características ou fatores internos foram examinados durante o processo?
3. Quanto à escolha do local para se internacionalizar, que fatores foram levados em consideração? Como foi a busca de conhecimentos deste novo mercado?
4. Como descreveria o principal decisor e as pessoas que tiveram participação no processo de internacionalização? Eles tinham alguma vivência no exterior? Qual o nível de instrução e experiência profissional delas?

#### Escolha da Franquia como Modo de entrada

5. Existiram outras iniciativas de expansão ao exterior antes da adoção de franquias?
6. Você percebe alguma relação entre o local escolhido e o *franchising* como modo de entrada?
7. Quais fatores considera que foram decisivos na escolha do modo de *franchising* para a sua operação no exterior?
8. Possui rede de franquia nacional? Se sim, de que maneira esta experiência influenciou a adoção de franquias internacionais?
9. Quais foram os principais Riscos e Benefícios Percebidos?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)