

Factores determinantes da internacionalização das redes de «franchising» ibéricas

ISABEL PEDRO, JOSÉ ANTÓNIO FILIPE E ELIZABETH REIS

RESUMO: O franchising tem-se tornado, provavelmente, na força mais impulsionadora da globalização das empresas de serviços. Existem, contudo, poucos estudos empíricos que explicam a internacionalização dos sistemas de franchise. Com base nos trabalhos de investigação existentes, assim como na teoria da agência e na teoria do recurso, elaborámos um modelo teórico que validámos empiricamente. Este modelo incorpora de forma articulada variáveis internas e externas à empresa e variáveis motivacionais e procura explicar a tomada de decisão sobre a internacionalização por parte das empresas de franchising ibéricas. Podemos constatar, por um lado, que algumas variáveis internas como a «idade da rede», a «dimensão» e a «dispersão» são particularmente importantes para a internacionalização e são independentes do risco. Por outro lado, a variável interna «vínculo», as variáveis externas e as de motivação são também importantes e estão muito associadas ao factor risco.

Palavras-chave: Franchising, Internacionalização, Teoria Organizacional, Empresas de Serviços

TITLE: The internationalization of franchising companies in Iberian countries

ABSTRACT: Franchising has become probably the main strength for the companies' globalization in the services sector. However, there are not many empirical studies explaining the internationalization of franchising companies. If we take into account the research studies in this area and if we consider the Agency Theory and the Resource Theory, we can create a theoretical model that can be empirically tested. Our model includes several variables which are articulated, some internal and some external to the company, and it intends to explain why Iberian companies decide to go to foreign markets. Particularly, we can show that there are some important internal variables for inter-

ISABEL PEDRO

ipedro@ist.utl.pt

Professora Auxiliar do Departamento de Engenharia e Gestão Industrial, Instituto Superior Técnico, Lisboa. Doutora em Gestão Industrial. Assistant Professor in Industrial Management and Engineering Department, Instituto Superior Técnico, Lisbon. PhD in Industrial Management.

JOSÉ ANTÓNIO FILIPE

jose.filipe@iscte.pt

Professor Auxiliar do Departamento de Métodos Quantitativos do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa. Investigador na UNIDE/ISCTE. Doutor em Métodos Quantitativos. Assistant Professor in Quantitative Methods Department at ISCTE, Lisbon. Investigator of UNIDE/ISCTE. PhD in Quantitative Methods by ISCTE.

ELIZABETH REIS

ear@iscte.pt

Professora Catedrática do Departamento de Métodos Quantitativos do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa. Full Professor in Quantitative Methods Department at ISCTE, Lisbon.

nationalization (such as “age of network”, “dimension” and “dispersion”) and that they are independent of risk. Internal variable “bond” and external and motivational variables are also important. However, they are connected to the risk factor of internationalization.

Key words: Franchising, Internationalization, Organizational Theory, Service Delivery Companies

O *franchising* é um conceito que tem vindo a crescer imenso em termos de importância quer a nível económico quer como área de investigação e análise para estudantes, investigadores, jornalistas, políticos e investidores, tornando-se na força mais impulsionadora da globalização das empresas de serviços. Os referenciais teóricos existentes na literatura revelam-se, contudo, algo incompletos quando se tenta estender a análise para o processo de internacionalização das empresas franchisadoras que representam, actualmente, uma forma muito difundida de entrada em mercados externos.

Um aspecto peculiar da literatura prende-se com a natureza multidisciplinar do *franchising*. As contribuições teóricas encontram-se dispersas em áreas tão distintas como a Economia, o Marketing, a Sociologia, a Psicologia e o Direito. Em cada uma destas áreas, os modelos existentes incidem sobretudo em aspectos específicos e mostram como estes aspectos contribuem para o *franchising* como forma de negócio (*business format franchising*).

O termo *franchising* reflecte uma grande variedade de relações ao nível dos negócios e é muitas vezes mal usado como alternativa ao termo licenciamento. Contudo, a distinção principal do negócio sob a forma de *franchising* em relação ao licenciamento é a de que aquele é uma estrutura em rede que requer um maior relacionamento integrado entre as partes envolvidas. Como formato de negócio, o *franchising* tem vindo a ser utilizado cada vez mais como método alternativo de distribuição e de expansão de negócios desde os anos 40 do Séc. XX.

QUESTÕES METODOLÓGICAS DE BASE

Para explicar a internacionalização das empresas de *franchising*, nem todos os modelos têm em consideração o conjunto dos factores internos (factores organizacionais), dos factores externos à empresa (factores do meio envolvente), bem como dos factores de motivação (factores relacionados com as perspectivas e os objectivos do gestor).

Na nossa abordagem, considera-se o conceito de *business format franchising* internacional como uma estrutura organizacional em rede que admite múltiplos modos de

entrada nos mercados internacionais através de diferentes relações contratuais que influenciam o nível de controlo das unidades franchisadas. No que se refere às diferentes formas contratuais, podemos referir que a internacionalização do *franchising* se pode dar através de subsidiárias detidas totalmente pela empresa-mãe, através de *joint ventures* com um parceiro no mercado de destino ou através da existência de um *master franchising*.

Formulação do Modelo

Com base nos factores internos, externos e comportamentais pretende-se identificar variáveis determinantes da internacionalização das empresas ibéricas de *franchising* e desenvolver um modelo explicativo (apresentado na Figura). Este modelo adota parcialmente o modelo de Daniels *et al.* (2004). Isto é, o modelo proposto por estes autores é alargado para incorporar outras variáveis teóricas relacionadas com a teoria da agência¹ e com a teoria dos recursos², o que permite analisar os factores internos ou organizacionais e comportamentais relativos à intenção das franquias de se internacionalizarem.

Actualmente, com a globalização, existe um número cada vez maior de empresas a expandir-se através da internacionalização, sendo relevante analisar a importância dos factores internos ou organizacionais, dos factores externos (ou do meio envolvente) e dos factores relacionados com a motivação dos gestores. Nessa medida, o nosso objectivo fundamental é a construção de um modelo identificativo das variáveis relevantes na decisão de internacionalização das empresas de *franchising*.

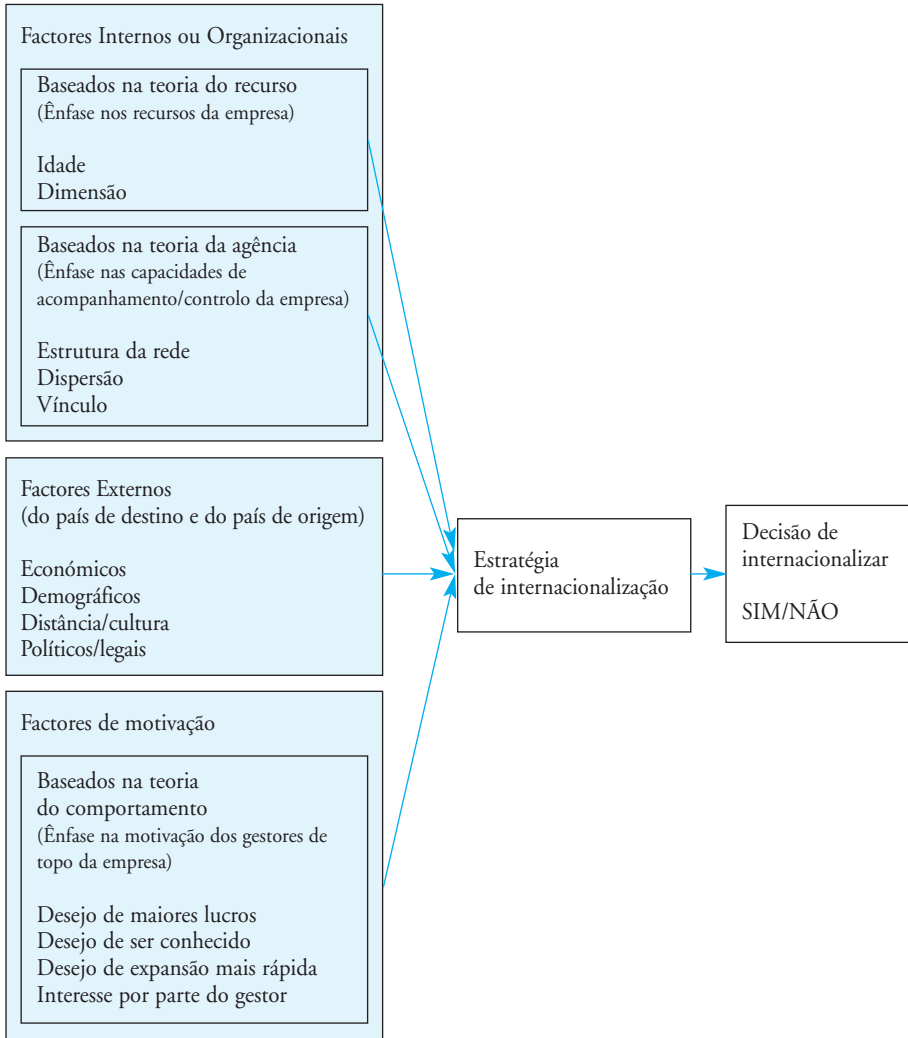
Segundo o modelo de Daniels *et al.* (2004), as empresas internacionalizam-se com objectivos de expansão das vendas, de obtenção de recursos e de minimização do risco. Este modelo assenta na ideia de que, para se atingirem estes objectivos, a empresa terá de definir a sua estratégia de entrada no país estrangeiro com base essencialmente em factores internos e externos.

Na explicação da tomada de decisão sobre a internacionalização das empresas de *franchising*, e de acordo com o modelo proposto, podemos dizer que as empresas definem primeiro a internacionalização como sendo um dos objectivos da sua estratégia de expansão e fazem-no tendo em conta factores internos ou organizacionais, os quais podem ser analisados de acordo com a teoria da agência e teoria do recurso, assim como factores externos ou do meio envolvente e factores de motivação.

Factores Internos ou Organizacionais Indutores da Internacionalização: Hipóteses de Pesquisa e sua Fundamentação

Como factores internos de internacionalização vão ser considerados: «a idade da empresa», «a dimensão», «a estrutura da rede», «a dispersão» e «o vínculo».

FIGURA
«Franchising» ibérico



Idade

De acordo com a teoria do recurso, as empresas usam o *franchising* para aumentar os recursos escassos ou insuficientes. Embora a maior parte das investigações dêem ênfase à obtenção de capital/financiamento, as empresas são também capazes de obter trabalho, talento empresarial, capital humano, conhecimento local e capacidade de gestão à distância através da utilização do *franchising* (Sashi *et al.*, 2002).

Medir os recursos de uma empresa é tarefa difícil, pois envolve muitas variáveis, quer quantitativas quer qualitativas. Tenta-se, então, contornar esta dificuldade supondo que a empresa obtém alguns dos recursos a partir da experiência que consegue armazenar ao longo da sua existência (Lashley e Morrison, 2000). Daí que se tenha colocado a seguinte hipótese:

- H1: «Existe uma relação positiva entre o número de anos em que uma empresa está no mercado e a decisão de se internacionalizar, pois terá adquirido maiores recursos (nomeadamente recursos financeiros, de acompanhamento, de controlo ou de gestão, sobretudo de gestão à distância).»

Dimensão

Uma outra forma de uma empresa de *franchising* conseguir os recursos de que necessita (capacidade de acompanhar, controlar e de padronizar os procedimentos) é ter várias unidades que funcionam de acordo com as especificações do franchisador. Para tal, a empresa franchisadora terá de possuir meios/recursos, tais como pessoal com formação adequada, meios monetários, conhecimentos locais e conhecimentos legislativos. Estes recursos são conseguidos pelo franchisador através dos resultados e da troca de informação que obtém das unidades franchisadas ou próprias. Supõe-se, portanto, que:

- H2: «Existe uma relação positiva entre o número de unidades detidas pelo franchisador e a decisão de se internacionalizar.»

Estrutura da rede

Para se internacionalizar, um *franchising* deverá ter uniformidade na sua rede e, para tal, deverá desenvolver normas específicas e claras que os franchisados deverão cumprir, assim como definir objectivos que estes deverão atingir. Também é preciso que a empresa saiba inovar dentro desta uniformidade, assim como adaptar-se às exigências do mercado. Quando o franchisador detém uma rede mista no país de origem (constituída por unidades próprias e unidades franchisadas) poderá ter vantagens adicionais quando inicia o processo de internacionalização, porque as unidades próprias permitem testar as inovações e adaptações necessárias para a continuidade da rede antes de as difundir junto dos franchisados. Desta forma, supõe-se que:

- H3: «Existe uma relação positiva entre o facto de a empresa de *franchising* possuir unidades próprias e unidades franchisadas no país de origem e a decisão de se internacionalizar.»

Dispersão

Se a empresa possuir no mercado interno uma rede dispersa em termos geográficos conseguirá organizar-se por forma a obter economias de escala, colmatar a assimetria da informação, ganhar vantagens com a padronização, alcançar o controlo efectivo

de todas as unidades e obter vantagens de marketing e de serviço personalizado. Isto significa que a entrada no mercado internacional funciona como um prolongamento daquilo que já tem no mercado interno. Supõe-se, portanto, que:

- H4: «Existe uma relação positiva entre o grau de dispersão geográfica de uma rede de *franchising* no mercado interno e a decisão de essa empresa avançar para a internacionalização.»

Vínculo

Em relação ao vínculo franchisor-franchisado, existem várias formas de atenuar o risco moral e o oportunismo do franchisado. Na verdade, sempre que são cedidos direitos relativos ao uso de uma marca/imagem ou sempre que é transferido *know how*, é elaborado um contrato de onde constam os direitos e deveres das partes, assim como as penalizações por incumprimento.

Para além do contrato, na maior parte dos casos existe também uma participação financeira (*entrance-fee*) que é cobrada ao franchisado, assim como participações financeiras posteriores, durante a vigência do contrato (*royalties*). Estas participações variam de um *franchising* para o outro, podendo também variar dentro do mesmo *franchising* em função das ponderações dadas ao factor risco associado ao mercado do país de destino, ao risco associado ao franchisado (oportunismo e risco moral), à distância, aos custos alfandegários ou cambiais e aos custos de acompanhamento (*monitoring costs*).

Quando o franchisor pretende ir para mercados que envolvam maior risco ou preveja a ocorrência de oportunismo ou risco moral por parte dos franchisados ou em que os custos de acompanhamento sejam mais elevados, pode sempre prever um pagamento inicial e/ou *royalties* mais elevados, assim como colocar diversas penalizações contratuais para o caso de vir a existir incumprimento em relação ao inicialmente acordado. Supõe-se que:

- H5: «Quanto maior for o risco e os custos associados ao país de destino, maiores serão os *royalties* e o direito de entrada (*entrance-fee*).»

A variável «vínculo» pode tornar-se difícil de comparar, já que os modos de internacionalização dos *franchisings* variam de país para país.

Factores Externos Indutores de Internacionalização

Os factores externos que consideramos como indutores da internacionalização foram os económicos, demográficos, a distância, a cultura e ainda os de carácter político e legal. Estes factores foram analisados quer em relação ao país de origem quer em relação ao país de destino.

Hipóteses de Pesquisa e sua Fundamentação

Diferenças entre mercados ao nível de valores, preferências e métodos de trabalho podem criar incerteza e afectar as transacções entre franchisadores e franchisados no processo de internacionalização dos *franchisings*. Os *franchisings* que operam globalmente têm de compreender as diferenças de culturas, com a finalidade de especificar produtos, serviços, padrões e métodos de trabalho adequados.

A distância física/geográfica em relação ao franchisador normalmente aumenta os custos de controlo/accompanhamento. Os custos da separação em espaço e tempo são elevados no mercado global e, apesar das melhorias recentes nos transportes e nas tecnologias da informação, continua a ser um desafio acompanhar e controlar a *performance* das diversas unidades, o que muitas vezes só se consegue com visitas directas frequentes. No mercado internacional, os custos de comunicação, coordenação e supervisão são normalmente elevados quando as unidades estão dispersas por vários países com diferentes culturas. O acompanhamento é mais fácil quando as unidades estão concentradas em poucos locais, com culturas semelhantes. Desta forma, supõe-se que:

- H6: «A decisão de internacionalização está inversamente relacionada com a diferença cultural e o distanciamento do país de destino.»
- H7: «A decisão de internacionalização está directamente relacionada com a saturação do mercado e com a afectação de incentivos por parte do país de origem relativamente à internacionalização.»

Factores de Motivação Indutores de Internacionalização:

Hipóteses de Pesquisa e sua Fundamentação

Alguns autores como Kedia *et al.* (1994), Eroglu (1992) e Cavusgil e Nevin (1981), salientam a motivação dos gestores como variável importante no processo de internacionalização dos *franchisings*. Os objectivos dos gestores de qualquer empresa fundem-se com as suas motivações. No curto-prazo, as motivações dos gestores influenciam a avaliação que fazem da internacionalização, com base na sua disponibilidade e nos seus desejos ao nível das oportunidades dos mercados. No nosso modelo, supomos, então, que:

- H8: «Existe uma relação positiva entre factores de motivação relacionados com o gestor da empresa (nomeadamente o desejo de obtenção de maiores lucros, o desejo de se ser conhecido, o desejo de expansão e o interesse por parte do gestor) e a decisão de internacionalizar.»

TRATAMENTO ESTATÍSTICO DAS VARIÁVEIS DETERMINANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE «FRANCHISING» IBÉRICAS

Após formularmos as hipóteses e identificarmos as variáveis determinantes para a expansão internacional das empresas de *franchising*, procedemos à análise empírica

dos dados relativos às empresas de *franchising* de origem ibérica. Para a recolha de informação, elaborámos um questionário com perguntas fechadas, o qual foi enviado por correio, e-mail ou fax a todas as empresas de *franchising* de origem ibérica que constavam no Guia Ibérico de Franchising de 2001, isto é, 866 empresas de origem espanhola e 98 de origem portuguesa. Destas empresas, em 2002³, só já estavam no activo 661 empresas espanholas e 89 portuguesas. Deste universo, obtivemos respostas completas ao questionário por parte de 67 (10%) empresas espanholas e de 19 (21%) empresas portuguesas. Feita a análise às características das empresas que responderam, considerámos a amostra representativa.

Para analisar as hipóteses referentes à «dimensão», «idade», «estrutura da rede», «dispersão», «vínculo», assim como as variáveis relacionadas com o país de origem ou com o país de destino e, ainda, as variáveis de ordem motivacional relativamente à decisão de internacionalização das empresas ibéricas de *franchising* foram utilizados vários métodos estatísticos: análise de variância – ANOVA, o teste do qui-quadrado, o teste de igualdade de médias e a análise de componentes principais. Para a análise estatística, foi usado o software SPSS-X. Os itens com grande capacidade explicativa (variáveis relacionados com o país de origem ou com o país de destino e as variáveis de ordem motivacional) foram sujeitos a uma análise de componentes principais para encontrarmos as dimensões que melhor poderão explicar a decisão de entrar no mercado internacional *versus* continuar apenas no mercado interno.

Variáveis da Estratégia da Internacionalização

São as respostas dadas às questões do Quadro I que, ao longo do trabalho, servirão de suporte ao estudo relativo à decisão de as empresas ibéricas de *franchising* se internacionalizarem. Por isso, foi feita uma análise estatística a essas respostas e às respostas fornecidas pelos inquiridos à pergunta relativamente à qual se pretendia saber se iriam ou não «Seguir uma estratégia de internacionalização».

A variável «decisão de internacionalizar» (variável dependente) não foi considerada como uma questão única de resposta «sim/não» (utilização de escala nominal), mas como um conjunto de questões que foram colocadas aos inquiridos e às quais estes responderam de acordo com uma escala de Likert não equilibrada (questões do Quadro I).

Desta forma, podemos analisar a decisão de internacionalizar nas suas várias vertentes, isto é, fazer associações entre os vários aspectos da decisão (variável dependente) com as diversas variáveis independentes.

A associação entre a estratégia e a decisão de internacionalizar (dada pelas respostas às questões G3_2) foi avaliada pela aplicação do teste do qui-quadrado e foi feita

QUADRO I

Quadro referente às questões do questionário enviado a todos os franchisados ibéricos sobre a decisão de internacionalização

| | Código | 1 total desa- cordo | 2 não con- cordo | 3 Con- cordo | 4 Plena- mente de acordo |
|--|---------|------------------------------|---------------------------|--------------------|-----------------------------------|
| A minha empresa tem um produto ou serviço que pode ser franchisado internacionalmente | G3_2_1 | | | | |
| O franchising é uma actividade desejável para a minha empresa | G3_2_2 | | | | |
| A minha empresa está a planear explorar o franchising internacional | G3_2_3 | | | | |
| A minha empresa está a planear expandir o franchising internacional | G3_2_4 | | | | |
| O franchising internacional pode dar uma maior contribuição para o crescimento da minha empresa | G3_2_5 | | | | |
| O franchising internacional pode dar uma maior contribuição para os lucros da minha empresa | G3_2_6 | | | | |
| A minha empresa está sempre atenta às oportunidades que possam surgir para internacionalizar o franchising | G3_2_7 | | | | |
| Os lucros dos nossos franchisings internacionais estão de acordo com as nossas expectativas | G3_2_8 | | | | |
| O franchising internacional envolve um risco maior do que o franchising no mercado interno | G3_2_9 | | | | |
| O franchising internacional envolve maiores custos que o franchising no mercado interno | G3_2_10 | | | | |
| O franchising internacional é mais lucrativo que o franchising no mercado interno | G3_2_11 | | | | |
| Iniciar o franchising internacional envolve elevados custos de arranque | G3_2_12 | | | | |
| O franchising internacional é demasiado complicado para valer o esforço | G3_2_13 | | | | |

somente para as empresas que dizem ter a estratégia de internacionalização definida e os itens caracterizadores da decisão de internacionalização. A análise estatística permite-nos afirmar que as variáveis que a seguir se indicam são as únicas que se encontram associadas ao facto de a empresa seguir ou não uma estratégia de internacionalização:

- (G3_2_3rec2) – «A minha empresa está a planear explorar o *franchising* internacional» ($\chi^2=14,143$; $p=0,000$).
- (G3_2_4rec2) – «A minha empresa está a planear expandir o *franchising* internacional» ($\chi^2=3,946$; $p=0,047$).
- (G3_2_7rec2) – «A minha empresa está sempre atenta às oportunidades que possam surgir para internacionalizar o *franchising*» ($\chi^2=5,435$; $p=0,020$).
- (G3_2_8rec2) – «Os lucros dos nossos *franchisings* internacionais estão de acordo com as nossas expectativas» ($\chi^2=3,773$; $p=0,052$).
- (G3_2_13rec2) – «O *franchising* internacional é demasiado complicado para valer o esforço» ($\chi^2=4,714$; $p=0,030$).

A IDADE DA REDE E A DECISÃO DE INTERNACIONALIZAR

Verificou-se, através da análise dos dados, que havia uma considerável diferença na idade média das redes portuguesas e espanholas, já que a idade média das redes portuguesas é de 3,7 anos enquanto que em Espanha a idade média se situa nos 6 anos (ver Pedro, 2005).

No entanto, ao nível do estudo que se fez sobre a idade das redes, nos dois países, verificou-se que este facto não se mostrou relevante em termos de análise estatística. Na verdade, aplicou-se o teste Mann-Whitney e verificou-se não existirem diferenças estatisticamente significativas na medida de localização da variável ($p_{value}=0,882$).

Na análise entre a idade da rede e a decisão de internacionalização da rede utilizou-se a variável idade da rede⁴, obtida pela diferença entre a data mencionada nos questionários como «ano de início da actividade como empresa franchisadora» e 12/2001, independentemente da nacionalidade da rede.

A existência ou não de diferenças para a decisão de internacionalizar face à idade da rede foi, também, analisada pela aplicação da ANOVA. Os resultados indicam-nos que apenas para o item g3_2_3 («A minha empresa está a planear explorar o *franchising* internacional») existe alguma evidência estatística ($F=3,799$; $p=0,0145$) a favor da hipótese da relação entre a «idade da rede» e a «decisão de internacionalizar». De acordo com o resultado, são as empresas mais jovens (1 ano ou menos) aquelas em que a decisão de iniciar o *franchising* internacional é mais considerável. Pelo contrário, são as empresas mais idosas as que mostram menor predisposição para o início desta actividade. Para todos os outros itens não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas.

A DIMENSÃO DA REDE E A DECISÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A variável «dimensão da rede» foi obtida pela média de unidades totais (próprias mais franchisadas) por cadeia de *franchising*, em funcionamento em Dezembro de 2001 (Portugal e Espanha).

A existência ou não de diferenças para a «decisão de internacionalizar» face à dimensão da empresa foi analisada pela aplicação da ANOVA. Consideraram-se quatro escalões (com base nos valores dos quartis), que representam os quatro escalões de «dimensão da empresa» (1 a 10 unidades; 11 a 20 unidades; 21 a 59 unidades e mais de 60 unidades). Os resultados indicaram que apenas para o item g3_2_4 («A minha empresa está a planear expandir o *franchising* internacional») existe alguma diferença

estatística ($F=2,554; p=0,0625$). Note-se que p está relativamente próximo de 0,05, o que favorece a hipótese de existir uma relação entre a «dimensão da empresa» e a «decisão de internacionalizar». As empresas de dimensão entre 21 e 59 unidades são aquelas que mais concordam com a afirmação: «A minha empresa está a planear expandir o *franchising* internacional». Isto é, são as empresas do escalão 3 (entre 21 e 59 unidades), aquelas em que se verifica o valor médio mais alto para este item, o que parece indicar que, para as empresas de maior dimensão (escalão 4), a decisão de expandir não é tão consistente. Por outras palavras, com base nos resultados, podemos dizer que, a partir de uma determinada dimensão da empresa, a decisão de expansão tende a decrescer. Para todos os outros itens não existem diferenças estatisticamente significativas⁵.

A ESTRUTURA DA EMPRESA E A DECISÃO DE INTERNACIONALIZAR

A variável «estrutura» é obtida através da resposta à questão do Inquérito em que é solicitado aos inquiridos que mencionem o número de unidades próprias e de unidades franchisadas detidas pela rede em Dezembro de 2001. Como estrutura mista são consideradas as empresas que possuem simultaneamente unidades próprias e unidades franchisadas.

Procedeu-se ao teste de igualdade de médias, no sentido de averiguar a existência de diferenças entre as empresas com estrutura mista e aquelas que apenas apresentam unidades próprias ou franchisadas. Considerou-se, também, nesta análise, a variável «decisão de internacionalizar» (obtida pelas várias respostas dadas aos itens do Quadro I), e que pretende caracterizar a decisão de internacionalização dos inquiridos. Os resultados indicam-nos que apenas para o item $g3_2_2$ («O *franchising* é uma actividade desejável para a minha empresa») existe alguma evidência estatística a favor da hipótese da diferença entre o grupo de empresas com estrutura mista e as empresas com estrutura não mista ($t=1,766; p=0,0815$). No fundo, são as empresas com estrutura mista aquelas que têm a maior convicção de ser o *franchising* uma actividade desejável. Para todos os outros itens não existem diferenças estatisticamente significativas.

A DISPERSÃO E A DECISÃO DE INTERNACIONALIZAR

A variável dispersão foi obtida pelo rácio entre o número de províncias em que cada empresa detém unidades e o total de províncias existentes nos dois países, variando, deste modo, entre 0 e 1. Não foi tomada em consideração nem a dimensão da província nem a densidade populacional de cada província. O número de províncias espanholas cifrou-se em 19 e o número de províncias portuguesas em 13, o que dá um total de 32.

Os quatro escalões que agrupam a dispersão das empresas foram obtidos com base nos valores dos quartis da variável dispersão e foram designados por «Concentração elevada» (valores entre 0 e 0,16), «Concentração» (valores entre 0,17 e 0,37), «Dispersão» (valores entre 0,37 e 0,63) e «Dispersão elevada» (valores maiores que 0,63).

A existência ou não de diferenças para a «decisão de internacionalizar» face à «dispersão da rede» também foi analisada através da aplicação da ANOVA. Os resultados indicam-nos que existem diferenças significativas para os itens listados no Quadro II.

QUADRO II

Valores da estatística F e os respectivos p-values para o factor dispersão

| Item | F | p |
|---|-------|-------|
| A minha empresa está a planear expandir o <i>franchising</i> internacional (3_2_4) | 3,080 | 0,033 |
| Os lucros dos nossos <i>franchisings</i> internacionais estão de acordo com as nossas expectativas (g3_2_8) | 4,652 | 0,006 |
| O <i>franchising</i> internacional é demasiado complicado para valer o esforço (g3_2_13) | 4,288 | 0,007 |

A decisão de expandir o *franchising* internacional é maior no grupo das empresas classificadas como sendo de dispersão elevada. São as empresas classificadas no grupo de dispersão e dispersão elevada as que afirmam existir uma adequabilidade entre a expectativa de lucro e o lucro real por parte dos *franchisings* internacionais. Por último, são também as empresas com um maior grau de dispersão da sua rede as que consideram não ser o *franchising* internacional demasiado complicado para o esforço que exige.

O VÍNCULO E A DECISÃO DE INTERNACIONALIZAR

Procedeu-se ao teste de igualdade de médias, no sentido de averiguar as diferenças entre as empresas de acordo com as suas respostas à importância do vínculo. Considerando as baixas frequências de respostas na categoria menos elevado, estas empresas foram excluídas da análise. Deste modo, apenas foram considerados dois grupos: as empresas que consideraram o vínculo igual e as empresas que consideraram o vínculo mais elevado.

Para analisar o efeito dos «direitos de entrada» na «decisão de internacionalizar» foi utilizado o teste de igualdade de médias, assumindo igualdade de variâncias e os resultados indicam que existem diferenças significativas para os itens G3_2_9 («O *franchising* internacional envolve um risco maior do que o *franchising* no mercado inter-

no») ($t=-1,938$; $p=0,057$) e G3_2_10 («O *franchising* internacional envolve maiores custos que o *franchising* no mercado interno») ($t=-2,817$; $p=0,007$). São as empresas que consideram o direito de entrada mais elevado, as que têm mais em conta o risco e o custo do *franchising* no mercado internacional face ao mercado interno.

QUADRO III

Frequências de respostas para as quatro componentes do vínculo

| Item | | Igual | | Mais elevado | | |
|--------|--|-------|------|--------------|------|--|
| | | Freq. | % | Freq. | % | |
| G3_5_1 | O direito de entrada a pagar pelos franchisados internacionais é | 43 | 66,2 | 21 | 32,3 | do que o direito de entrada a pagar pelos franchisados de Portugal/Espanha |
| G3_5_2 | Os custos de arranque (obras, equipamentos, stocks, formação) do franchisado internacional são | 32 | 47,8 | 32 | 47,8 | do que os custos de arranque dos franchisados de Portugal/Espanha |
| G3_5_3 | A taxa de royalty a pagar pelos franchisados internacionais é | 51 | 78,5 | 11 | 16,9 | do que a taxa de <i>royalty</i> a pagar pelos franchisados de Portugal/Espanha |
| G3_5_4 | A taxa de publicidade a pagar pelos franchisados internacionais é | 50 | 80,6 | 8 | 12,9 | do que a taxa de publicidade a pagar pelos franchisados de Portugal/Espanha |

Para o efeito, fez-se a análise entre a «decisão de internacionalizar» e os «custos de arranque», tendo os resultados indicado que existem diferenças significativas para os itens G3_2_1 («A minha empresa tem um produto ou serviço que pode ser franchisado internacionalmente») ($t=1,763$; $p=0,0835$) e G3_2_9 («O *franchising* internacional envolve um risco maior do que o *franchising* no mercado interno») ($t=-1,752$; $p=0,007$). São as empresas que consideram os «custos de arranque» mais elevados aquelas em que é maior a convicção de que o seu produto pode ser franchisado internacionalmente, assim como têm maior percepção do risco inerente ao *franchising* internacional.

Por sua vez, para a análise entre a «decisão de internacionalizar» e o *royalty*, os resultados indicam que existem diferenças significativas para os itens G3_2_5 («O *franchising* internacional pode dar uma maior contribuição ao crescimento da minha empresa») ($t=1,857$; $p=0,0895$) e G3_2_10 («O *franchising* internacional envolve maiores custos que o *franchising* no mercado interno») ($t=2,067$; $p=0,0435$). Nesta situação, são as empresas que consideram o *royalty* igual nos dois tipos de mercados, as que possuem uma maior convicção da contribuição do *franchising* internacional para os seus lucros. Por outro lado, são as empresas que exigem um *royalty* mais elevado as que afirmam que os custos do *franchising* internacional são mais elevados do que os do mercado interno.

No que se refere à «taxa de publicidade», não foram encontradas quaisquer diferenças estatisticamente significativas entre os que consideram esta taxa igual ou mais elevada e a «decisão de internacionalizar».

FACTORES RELACIONADOS COM O PAÍS DE DESTINO DAS EMPRESAS IBÉRICAS DE «FRANCHISING» E A DECISÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Para identificar quais as variáveis relacionadas com o país de destino a exercer maior influência na «decisão de internacionalização» das empresas ibéricas, foi pedido aos inquiridos que atribuíssem graus de importância numa escala de «1 - nada importante» a «4 - Muito importante» às questões colocadas no questionário e classificadas como g3_3 (Quadro IV). Com o intuito de reduzir o número de variáveis, utilizou-se inicialmente a análise de componentes principais⁶.

Obtivemos, então, as componentes que se passam a indicar no quadro da Figura 5.

QUADRO IV

Factores relativos ao meio envolvente – país de destino (componentes principais)

| | |
|--|--|
| Componente F1g3_3 - Factor de carácter económico/político (29,284%) | Estabilidade política do país de destino (g3_3_4) |
| | Estabilidade económica do país de destino (g3_3_5) |
| | Vantagens da política fiscal do país de destino (g3_3_6) |
| | Existência de boas infra-estruturas (bom sistema de distribuição, de comunicação, de transportes) no país de destino (g3_3_8) |
| Componente F2g3_3 - Factor de carácter social e concorrencial (15,150%) | Grau de instrução da população do país de destino (g3_3_7) |
| | País com elevados rendimentos <i>per capita</i> (g3_3_10) |
| | Pouca concorrência ao nível do seu produto/serviço (g3_3_11) |
| Componente F3g3_3 - Proximidade física/cultural/Linguística (12,853%) | Densidade populacional elevada (g3_3_12) |
| | Proximidade física do país de destino (g3_3_1) |
| | Proximidade cultural do país de destino (g3_3_2) |
| Componente F4g3_3 (9,319%) | Proximidade linguística do país de destino (g3_3_3) |
| Componente F4g3_3 (9,319%) | Mercado potencial para o seu produto ou serviço (g3_3_9) |
| Componente F5g3_3 (7,135%) | Existência de franchisados interessados (g3_3_13) |
| Variância total explicada: 73,74% | |

Procedemos ao teste de igualdade de médias para averiguar a existência de diferenças de médias entre as componentes principais obtidas para o meio envolvente relacionado com o país de destino e a variável «decisão». As respostas foram recodificadas e agrupadas em apenas duas categorias: «Não importante» e «Importante».

Os resultados indicam-nos o seguinte:

- As pessoas que tendem a valorizar os factores de carácter económico/político, relativos ao país de destino (F1_g3_3) são também as que mais concordam com o facto de que o *franchising* internacional envolve elevados custos de arranque (g3_2_12) (p-value=0,05), apesar de considerarem que o *franchising* internacional não é demasiado complicado para valer o esforço (g3_2_13) (p-value=0,089).
- São os inquiridos que mais tendem a desvalorizar os factores de carácter social e concorrencial (F2_g3_3) que consideram que os *franchisings* internacionais estão de acordo com as suas expectativas (g3_2_8) (p-value=0,004).

- Os inquiridos que consideram importante haver mercado com potencial para o seu produto/serviço (F4_g3_3) são os que mais concordam que o *franchising* internacional é um factor desejável para a actividade da empresa (g3_2_2) (p-value=0,058), apesar de envolver maiores custos de arranque (g3_2_12) (p-value=0,06), assim como maiores custos de uma forma geral (g3_2_10) (p-value=0,15) e, ainda, os que consideram que o *franchising* internacional não é demasiado complicado para valer o esforço (g3_2_13) (p-value=0,07).
- Os inquiridos que dão mais importância ao facto de haver franchisados interessados no país de destino (F5_g3_3) são também os que consideram que o *franchising* internacional envolve elevados custos de arranque (g3_2_12) (p-value=0,047).

FACTORES RELACIONADOS COM O PAÍS DE ORIGEM E A DECISÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Para identificar quais os factores com maior influência na «decisão de internacionalização» das empresas ibéricas foi pedido aos inquiridos que atribuísem graus de importância (de «1 - nada importante» a «5 - Muito importante») às questões relacionadas com o meio envolvente do país de origem (Portugal/Espanha) constantes do questionário e catalogados como G3_7.

Com o intuito de reduzir o número de variáveis, utilizou-se o método estatístico de componentes principais⁷. Obtivemos, então, as componentes que se indicam no Quadro V.

QUADRO V

Factores relativos ao meio envolvente – país de origem (componentes principais)

| | |
|--|--|
| Componente F1_g3_7 – Factor de carácter político (43,63%) | Política governamental de incentivo à internacionalização (g3_7_3) |
| | Política fiscal do governo português/espanhol (g3_7_4) |
| | Política laboral do governo português/espanhol (g3_7_5) |
| | Ambiente legislativo pouco claro relativamente ao franchising (g3_7_11) |
| Componente F2_g3_7 – Factor de carácter económico (15,025%) | Taxa de crescimento da população portuguesa/espanhola (g3_7_1) |
| | Rendimento <i>per capita</i> da média dos portugueses/espanhóis (g3_7_2) |
| | Poder de compra da população (g3_7_7) |
| Componente F3_g3_7 – Factor relacionado com o mercado e a concorrência (11,556%) | Saturação do mercado para o seu sector de actividade (g3_7_8) |
| | Dificuldade em encontrar locais privilegiados (g3_7_9) |
| | Aumento da concorrência (g3_7_10) |
| Variância total explicada é de 70,211% | |

Feito o teste de igualdade de médias para averiguar a existência de diferenças de médias das componentes principais extraídas das variáveis relacionadas com o país de origem para os diferentes níveis de decisão, concluiu-se que existem diferenças significativas nas médias dos seguintes itens:

- Os inquiridos que tendem a valorizar os factores de carácter político do seu país (F1_g3_7) são os que dizem estar a planear expandir o *franchising* internacional (g3_2_4) (p-value=0,46), pois o *franchising* internacional não é demasiado complicado para valer o esforço (g3_2_13) (p-value=0,81).
- Por outro lado, os inquiridos que consideram os factores relacionados com o mercado e a concorrência como não sendo importantes (F3_g3_7) são os que planeiam expandir-se internacionalmente (g3_2_4) (p-value=0,053), os que consideram que os lucros dos *franchisings* internacionais estão de acordo com as suas expectativas (g3_2_8) (p-value=0,013) e são, ainda, os que consideram o *franchising* internacional efectivamente mais lucrativo que o *franchising* no mercado interno (g3_2_11) (p-value=0,008).

OS FACTORES DE MOTIVAÇÃO E A DECISÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS IBÉRICAS DE «FRANCHISING»

Para identificar quais as variáveis relacionadas com a motivação que exercem maior influência na «decisão de internacionalização» das empresas ibéricas foi pedido aos inquiridos que atribuísem graus de importância numa escala de «1 – Nada Importante» a «4 – Muito importante» às questões colocadas no questionário e classificadas como g3_6.

Com o objectivo de reduzir o número de variáveis, começamos por utilizar a análise de componentes principais⁸ (Quadro VI).

QUADRO VI

Factores relacionados com a motivação das empresas (componentes principais)

| | |
|--|---|
| Componente F1_g3_6 – Aumento das vendas e dos lucros aliado ao desejo de ganhar vantagem em mercados de grande potencial ou porque apareceu uma oportunidade (32,077%) | Se aparecer (apareceu) uma oportunidade (g3_6_4) |
| | Porque há (houve) o desejo de ganhar vantagem em mercados de grande potencial (g3_6_6) |
| | Porque há (houve) o desejo de dar a conhecer o nome da empresa em mercados com importância para o futuro (g3_6_7) |
| | Porque há (houve) o desejo de obter um lucro superior ao obtido com o investimento doméstico (g3_6_10) |
| Componente F2_3_6 – Desejo de expansão e de ser conhecido aliado à vontade do responsável pela empresa (12,836%) | Porque há (houve) o desejo de aumentar as vendas (g3_6_11) |
| | Porque existe (existiu) o desejo de expansão mais rápida (g3_6_3) |
| | Porque há (houve) interesse por parte do responsável da empresa de franchising (g3_6_8) |
| Componente F3_g3_6 – Optimização da estrutura de custos (12,678%) | Porque há (houve) o desejo de ser conhecido como uma empresa internacional (g3_6_9) |
| | Se a minha empresa atingir (atingiu) uma dimensão suficientemente grande dentro do país de origem. (g3_6_2) |
| Componente F4_g3_6 – (9,582%) | Porque há (houve) o desejo de otimizar a estrutura de custos (g3_6_5) |
| | Se a minha empresa for (foi) procurada por uma entidade estrangeira (g3_6_1) |
| Total de variância explicada: 67,17% | |

Feito o teste de igualdade de médias para averiguar a existência de diferenças de médias das componentes principais da motivação para os diferentes níveis de decisão, concluímos que apenas existe alguma evidência estatística entre o item $g3_2_9$ e $F2_g3_6$ ($p=0,056$), o que significa que os inquiridos que não se interessam nem sentem desejo de expandir internacionalmente são os que mais concordam com o facto de o *franchising* internacional envolver maior risco que o *franchising* no mercado interno.

CONCLUSÕES

O modelo desenvolvido assenta em oito hipóteses de pesquisa, com base nas quais se pretende identificar quais são os factores a que as empresas de *franchising* ibéricas dão mais ênfase quando avançam para a internacionalização.

H1: A Idade da Rede e a Decisão de Internacionalizar

Os resultados indicam que são as empresas mais jovens (1 ano e menos) aquelas em que é mais reiterada a decisão da internacionalização (o resultado estatístico obtido em relação a esta variável confirma a hipótese oposta à inicialmente colocada). Esta situação poderá acarretar alguns perigos, pois a empresa poderá estar a internacionalizar-se com recursos escassos em termos de capacidade financeira, de meios de distribuição ou de recursos humanos, o seu produto/serviço poderá estar pouco testado e o franchisador poderá estar a focalizar-se no lucro rápido e não no franchisado.

H2: A Dimensão da Rede e a Decisão de Internacionalizar

Os resultados mostram que são as empresas com um número de unidades entre 21 e 59 as que mostram maior predisposição para avançar com a internacionalização. Com efeito, parece ser evidente que as redes até 21 unidades ainda não terão alcançado recursos que lhes permitam fazer face a uma rede internacional. As redes com mais de 60 unidades e que já conseguiram alcançar no mercado interno um número de unidades confortável parecem não justificarem os custos e os riscos inerentes à internacionalização.

H3: A Estrutura da Empresa e a Decisão de Internacionalizar

Verificou-se que são as empresas com estrutura mista as que têm maior convicção de que o *franchising*, de uma forma geral, é uma actividade desejável.

H4: A Dispersão da Rede e a Decisão de Internacionalizar

São as empresas consideradas no grupo de «dispersão» e de «dispersão elevada» as que afirmam existir adequação entre a expectativa de lucro e o lucro real dos fran-

chisings internacionais, assim como consideram que o *franchising* internacional não é demasiado complicado para valer o esforço. Isto significa que as empresas franchisadoras conseguem obter economias de escala, alcançar meios de rentabilização e assegurar-se de que a distância física não é inibitória de processos de acompanhamento/controlo antes de avançar para o mercado internacional.

H5: O Vínculo e a Decisão de Internacionalizar

Os resultados estatísticos indicaram que as empresas de *franchising* ibéricas que consideram o risco e os custos da internacionalização como mais elevados colocam o direito de entrada mais elevado. As empresas de *franchising* ibéricas que consideram o risco e os custos da internacionalização como equivalentes mantêm o direito de entrada e o *royalty* equivalentes aos do mercado doméstico.

H6: Factores Relacionados com o País de Destino e a Decisão de Internacionalizar

Concluímos que se a empresa que está a planear explorar o *franchising* internacional tiver um produto ou serviço que pode ser franchisado internacionalmente e se considerar que o *franchising* internacional pode contribuir para o crescimento e para os lucros da empresa, então ela não dá importância à proximidade cultural do país de destino, à proximidade linguística do país de destino, nem ao facto de o país de destino ter ou não elevados rendimentos *per capita*. Contudo, se a empresa considerar que o facto de iniciar o *franchising* internacional envolve elevados custos de arranque, então ela dá importância à proximidade física do país de destino, à estabilidade política e económica do país de destino, às vantagens da política fiscal do país de destino, ao facto de haver mercado potencial para o seu produto ou serviço e ao facto de poder haver franchisados interessados.

H7: Factores Relacionados com o País de Origem (Portugal/Espanha) e a Decisão de Internacionalizar

Os resultados estatísticos indicaram que se a empresa está a planear expandir o *franchising* internacional e tem um produto ou serviço que pode ser franchisado internacionalmente, ela não dá importância à política governamental de incentivo à internacionalização, nem ao facto de poder haver um ambiente legislativo pouco claro relativamente ao *franchising*, nem ao tipo de política fiscal do governo português ou espanhol.

Por outro lado, as empresas que consideram que iniciar o *franchising* internacional envolve elevados custos de arranque e um risco superior ao *franchising* no mercado interno, dão importância à taxa de crescimento da população portuguesa/espanhola, ao facto de poder haver saturação do mercado para o sector de actividade, assim como ao facto do ambiente legislativo estar pouco claro relativamente ao *franchising*.

H8: Factores de Motivação e a Decisão de Internacionalização

Relativamente aos factores de motivação, apenas se constatou que os inquiridos que planeiam expandir o *franchising* internacional o fazem porque pretendem ganhar vantagem em mercados de grande potencial. Além disso, os resultados também mostram que se o *franchising* internacional se mostrar como uma actividade desejável para a empresa franchisadora, assim como para o seu crescimento, o objectivo da internacionalização não passa pelo aumento das vendas.

RECOMENDAÇÕES

Em face do exposto, os franchisadores ibéricos com interesses de expansão internacional deverão ter uma estrutura financeira e de recursos humanos que lhes permita acompanhar e controlar a rede internacional. Deverão, também, ter a sua rede dispersa no mercado interno, assim como um número de unidades suficiente sob o regime de *franchising*, que lhes permita testar o funcionamento da rede antes de iniciar a internacionalização. Além disso, mostram-se importantes quer a definição do perfil do franchisado internacional, quer a capacidade de controlar o cumprimento das regras impostas pelo sistema de *franchising* (através do contrato, do pagamento do direito de entrada ou dos *royalties*). Constata-se que, preferencialmente, os franchisados deverão ter uma estrutura de rede mista.

Os franchisadores deverão conhecer a legislação do país de destino relacionada com o negócio, assim como com o regime de *franchising* propriamente dito, deverão perceber de que forma o negócio corresponde às expectativas dos consumidores do país de destino ou de que forma se pode adequar, deverão analisar e avaliar a estabilidade económica e política e deverão analisar e avaliar todos os custos relativos à internacionalização.

Em relação à motivação, deverão analisar os motivos reais que estão na base da internacionalização do negócio, se efectivamente é um negócio internacionalizável e ainda avaliar o seu potencial de sucesso no país de destino.

NOTAS

1. A teoria da agência é baseada no conceito do relacionamento entre o principal e o agente em que uma das partes (o principal) delega trabalho ao outro (o agente) que conduz o trabalho no dia-a-dia. Ao nível do relacionamento, a teoria da agência destaca a importância do problema da assimetria da informação, do processo da transferência da informação e dos problemas associados ao acompanhamento (Arrow, 1962).

2. A teoria com base no recurso explica a internacionalização dos sistemas de *franchising* como uma função dos recursos que são possuídos pela empresa, ou seja, a necessidade que estas têm de possuir recursos e experiência suficientes (tais como recursos humanos, capital, linhas de crédito, gestores, trabalhadores ou ligações com o exterior) antes de iniciar o processo de internacionalização e que lhes permita fazer face a situações subsequentes.

3. O estudo decorreu entre 2001 e 2002.

4. Os quatro escalões em que foi subdividida a idade da rede foram: até 1 ano, de 2 a 3 anos, de 4 a 7 anos e 8 e mais anos.

5. Para verificar os pressupostos referentes à ANOVA foi feito um teste de comparação de variâncias, no qual não se rejeitou a hipótese nula de igualdade de variâncias para as diferentes categorias de dimensão da rede, e um teste à normalidade dos dados, no qual não se rejeitou a hipótese de Normalidade de cada grupo populacional.

6. Antes de utilizar a análise de componentes principais, efectuou-se o teste de Bartlett e obteve-se um p-value de 0,000 o que indica que, a um nível de significância $\alpha=0,05$, se rejeita a hipótese de a matriz de correlação entre as variáveis ser uma matriz identidade. Além disso, obteve-se um valor da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin igual a 0,685, o que indica ser razoável a aplicação da análise de componentes principais.

7. Antes de utilizar a análise de componentes principais, efectuou-se o teste de Bartlett e obteve-se um p-value de 0,000 e um valor da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin igual a 0,786, o que indica ser média a aplicação da análise de componentes principais (Reis, 1997).

8. Antes de utilizar a análise de componentes principais, efectuou-se o teste de Bartlett e obteve-se um p-value de 0,000, o que indica que, a um nível de significância $\alpha=0,05$, se rejeita a hipótese de a matriz de correlação entre as variáveis iniciais ser uma matriz identidade. Além disso, obteve-se um valor da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin igual a 0,638, o que indica ser razoável a aplicação da análise de componentes principais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARROW, K. (1962), «Economic welfare and the allocation of resources for invention». In Arrow, K. (Ed.), **The Rate and Direction of Invention Activity: Economic and Social Factors, Report of the National Bureau of Economic Research**. Princeton University Press, Princeton, NJ, pp. 609-25.

CAVUSGIL, S. T. e NEVIN, J. (1981), «Internal determinants of export marketing behaviour: an empirical investigation». *Journal of Marketing Research*, vol. 23(1), pp. 114-119.

DANIELS, J. D., RADEBAUGH, L. H. e SULLIVAN, D. P. (2004), **International Business – Environments and Operations**. Pearson Education.

EROGLU, S. (1992), «The internationalization process of franchise systems: a conceptual model». *International Marketing Review*, vol. 9(5), pp. 19-30.

KEDIA, B. L.; ACKERMAN, D. J.; BUSH, D. E. e JUSTIS, R. T. (1994), «Determinants of internationalization of franchise operations by U.S. franchisors». *International Marketing Review*, vol. 11(4), pp. 56-68.

LASHLEY, C. e MORRISON, A. (2000), **Franchising Hospitality Services**. Butterworth Heinemann.

PEDRO, I. C. (2005), «Factores determinantes da internacionalização das empresas de franchising Ibéricas». Tese PhD não publicada, IST, Universidade Técnica de Lisboa.

REIS, E. (1997), **Estatística Multivariada Aplicada**. Edições Sílabo.

SASHI, C. M. e KARUPPUR, D. P. (2002), «Franchising in global markets: towards a conceptual framework». *International Marketing Review*, vol. 19(5), pp. 499-524.