



***FRANCHISING* COMO FORMA DE INTERNACIONALIZAÇÃO:
O GRUPO ONEBIZ**

Sara Daniela Martins Neves

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização

Porto – 2015

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**FRANCHISING COMO FORMA DE INTERNACIONALIZAÇÃO:
O GRUPO ONEBIZ**

Sara Daniela Martins Neves

**Dissertação de Mestrado
apresentada ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para
a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e
Internacionalização, sob orientação de Professor Doutor José de Freitas
Santos**

Porto – 2015

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo

Nunca a internacionalização foi tão importante para as empresas nacionais e tão utilizada pelos empresários. O *franchising* é, por isso, um modo de expansão internacional que os empreendedores podem utilizar quando procuram novos mercados. O formato do negócio a ser franchisado deve ser previamente testado no mercado nacional e depois adaptado às particularidades dos países em que vai ser comercializado.

Esta investigação tem como objetivo compreender as principais motivações e barreiras, que o empresário encontra quando usa o franchising como forma de internacionalização, bem como as vantagens e desvantagens percebidas quando recorre a esta forma de comercialização.

Para responder a estas questões de investigação foi aplicado o método qualitativo, através de um estudo de caso à empresa Onebiz, nomeadamente a marca NBB, concretizado através de uma entrevista semi-estruturada e da recolha de dados secundários, designadamente pela consulta do site da empresa.

O estudo permitiu concluir que, no caso da marca NBB, que se trata de um formato de negócio que, em determinadas circunstâncias, pode ser usado pelas empresas para entrarem nos mercados externos, embora presente virtualidades e constrangimentos que devem ser tomados em conta quando se opte por este modo de internacionalização.

Palavras-chave: Internacionalização, Modos de Entrada, *Franchising* Internacional, Estudo de Caso.

Abstract

Never internationalization was so important to national companies and so used by entrepreneurs. The franchising is therefore a way of international expansion that entrepreneurs can use when seeking new markets. The format of the business to be franchisee must be previously tested in the domestic market and then adapted to the particularities of the countries that will be marketed.

This research aims to understand the primary motivations and barriers that the businessman faces when he uses the franchising as a means of internationalization, as well as the perceived advantages and disadvantages when using this form of commercialization.

To answer these research questions qualitative method was applied, through a case study of the company, namely Onebiz, brand NBB, achieved through a semi-structured interview and collection of secondary data, in particular by consulting the website of the company.

The study made it possible to conclude that, in the case of the NBB brand, it is a business format that, in certain circumstances, can be used by companies to enter foreign markets, although present possibilities and constraints that must be taken into account when you choose for this mode of internationalization.

Key words: Internationalization, Input Modes, International Franchising, Case study

“Chamem-me como sempre me chamaram.

Falem-me como sempre me falaram.

Não mudem o tom da vossa voz.

A vida significa o que sempre significou.

Ela é aquilo que sempre foi.

O “fio” não foi cortado.

Porque é que eu,

Estando longe do vosso olhar,

Estaria longe do vosso pensamento?

Como vêm,

Tudo está bem.”

Henry Scott Holland, 1910, *“Death is Nothing at All”*

Dedico este trabalho a título póstumo ao meu querido avô Amado Martins

Lista de Abreviaturas

ACE - Agrupamentos Complementares de Empresas

AICEP- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

CEO- *Chief executive officer*

FEADER- Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural

FEAMP- Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas

FEDER- Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FSE- Fundo Social Europeu

GATT- Acordo Geral de Tarifas e Comércio (*General Agreement on Tariffs and Trade*)

IDE - Investimento Direto Estrangeiro

IIF- Instituto de Informação em *Franchising*

PME'S - Pequenas e Médias Empresas

WTO- Organização Mundial do Comércio (*World Trade Organization*)

Introdução.....	1
Parte I- Enquadramento Teórico	4
Capítulo I- Modos de entrada nos mercados internacionais.....	5
1.1 Exportação	6
1.1.1 Exportação Própria.....	6
1.1.2 Exportação Direta.....	7
1.1.3 Exportação Indireta	8
1.1.3.1 Tipologias de exportação indireta	8
1.2 Contratualização	9
1.2.1 Licença	9
1.2.2 <i>Franchising</i>	10
1.2.2.1 Tipologias de <i>Franchising</i>	11
1.2.2.2 Vantagens e Desvantagens do <i>Franchising</i>	12
1.3 Investimento Direto Estrangeiro (IDE)	12
1.3.1 Filial produtiva ou comercial.....	14
1.3.2 <i>Joint Venture</i> Internacional.....	15
1.3.3 Subcontratação	16
1.3.4 Outros contratos internacionais.....	17
1.4 <i>Franchising</i> Internacional	18
1.4.1 Categorias de <i>Franchising</i> Internacional.....	20
1.4.2 Vantagens e desvantagens do <i>Franchising</i> Internacional	22
Capítulo II- Fatores determinantes da escolha e seleção dos modos de entrada.....	24
2.1 Principais questões estratégicas.....	25
2.2 Variáveis que condicionam a entrada no mercado externo	25
2.2.1 Indústrias Internacionais	29
2.2.2 Custos de internacionalização	30
2.2.3 – Estratégia / Organização.....	31
2.3 Portugal 2020 – Eixo internacionalização	32
Parte II- Estudo Empírico	35
Capítulo III- Metodologia	36
3.1 Abordagem Qualitativa.....	37
3.2 Estudo do caso.....	37
3.3 Questões de Investigação.....	39
3.4 Seleção da empresa	39
3.5 Entrevista semi-estruturada	39

Capítulo IV- Estudo de Caso: expansão internacional da empresa Onebiz por via do <i>franchising</i>	43
4.1 Caracterização da empresa	44
4.1.1 Missão e Visão	45
4.1.2 Valores	45
4.1.3 Objetivos	45
4.1.4. Expansão da marca	46
4.2 NBB	46
4.2.1 Missão	47
4.2.2 Valores	47
4.2.3 Serviços	48
4.3 Análise do processo de internacionalização da Marca NBB	50
4.3.1 Razoes para internacionalizar optando pelo modelo de <i>franchising</i>	51
4.4 Seleção de mercados internacionais	51
4.5 Categorias de <i>Franchising</i> Internacional	52
4.6 Constrangimentos, motivações e barreiras à internacionalização	53
4.7 Adaptação do serviço e cultura	54
4.8 Fator diferenciador face aos concorrentes internacionais	55
Conclusão	57
Referências Bibliográficas	60
Apêndice	1
Apêndice nº1- Guião com as questões utilizadas na entrevista	1

Índice de figuras

Figura 1 Mercados Internacionais com maior presença de redes nacionais	20
Figura 2 <i>Direct International Franchising</i>	21
Figura 3 <i>Master International Franchising</i>	21
Figura 4 A opção entre investimento direto e licenciamento.....	28
Figura 5 Etapas da realização da entrevista	40
Figura 6 Número de Unidades Total NBB.....	48
Figura 7 Recursos a NBB (sede).....	50
Figura 8 Estrutura de Respostas.....	56

Índice de quadros

Quadro 1 Vantagens e Desvantagens do IDE para os países anfitriões.....	13
Quadro 2 Temas a analisar antes de optar pela <i>joint venture</i>	16
Quadro 3 Resumo de alguns termos utilizados no <i>franchising</i>	18
Quadro 4 Vantagens e desvantagens para Franchisado e Franchisador	23
Quadro 5 Motivações para a Internacionalização	28
Quadro 6 Vantagens e Desvantagens da entrevista semi-estruturada	40
Quadro 7 Planificação da entrevista por objetivos e capítulos abordados	41
Quadro 8 Rede de Negócios Onebiz.....	44
Quadro 9 Quadro comparativo do setor vs NBB na Rendibilidade dos Capitais e Ativo	49
Quadro 10 Rendibilidade das Vendas Internas e Externas	49
Quadro 11 Resultado Líquido do Período	49

A estratégia de internacionalização compreende a forma como as organizações abordam as suas atividades fora do seu país de origem, tendo naturalmente em conta as necessidades específicas dos clientes, as movimentações dos concorrentes e a realidade em cada país onde está ou venha a estar presente (Cardeal, 2014).

No contexto económico e social atual as relações entre os diferentes agentes não se encontram, regra geral, limitadas pelas fronteiras geográficas mas sim fazem-se numa linha transacional. Durante séculos as relações comerciais estavam limitadas pelas fronteiras geográficas, mas hoje graças aos meios de comunicação existentes consegue-se conhecer necessidades, interesses e motivações à escala global, permitindo a existência de um processo de internacionalização.

Meyer (1996), define a internacionalização como o processo pelo qual uma organização empresarial aumenta o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem, adaptando as operações estratégicas, táticas e operacionais aos ambientes internacionais.

Freire (1997) considera que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão da sua estratégia de produtos-mercados, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia estrutural de atividade.

Com o objetivo de aceder a fatores de produção mais baratos, designadamente pela subcontratação de partes da produção em países com a mão-de-obra mais barata; ou por outra razão, como por exemplo a necessidade de crescer ou de entrar noutros negócios em mercados diferentes, a internacionalização é uma decisão de gestão válida (Cardeal, 2014).

Para aceder ao mercado por via de internacionalização é possível a utilização de vários modos de entrada como, por exemplo, a exportação, o investimento direto ou as formas contratuais.

Nas formas contratuais, destacamos o *franchising* que pode ser definido como o ato de vender ou comprar uma franquia, o que segundo Foster (1995), possibilita um modo de entrada rápido, com um modelo de negócio já testado (AICEP, 2013), com exemplos de sucesso visíveis (e com a hipótese de ser replicado em outros países).

Relativamente às modalidades de *franchising* podemos apontar principalmente a existência das seguintes: *franchising* de produto ou de distribuição, *franchising* de serviços e *franchising* industrial.

Os contratos de *franchising*, Baena (2012), indicam que existem três elementos básicos: nome mútuo, semelhanças ou standardização e a transmissão de conhecimentos e tecnologia do franchisador para o francheado.

As motivações para o *franchising* segundo Abell (1991), passam por o contato com entidades com sucesso comprovado, o que cria a determinação em explorar mercados potenciais e consequente aumento dos lucros. Outra motivação prende-se com o facto de assim existir uma

possibilidade de escoar o excesso de produção ou contrariar uma tendência de saturação do mercado interno.

O objetivo central desta investigação passa por perceber qual é o papel do modelo de franchising na internacionalização das empresas. Desta forma, começar-se-á por analisar quais os possíveis modos de entrada nos mercados externos, aprofundando-se, depois, o *franchising* internacional, que é o formato de negócio a que se dará maior atenção.

Investigar esta questão central traz outras questões, igualmente importantes, tais como averiguar quais os critérios utilizados pelas empresas franchisadoras para escolher os mercados internacionais alvo, como efetuam a seleção dos mercados e as vantagens que advêm com a opção por este modelo.

Na parte empírica, através da abordagem qualitativa, pelo estudo de caso, pretende-se dar resposta às questões anteriormente referidas, bem como através de uma entrevista compreender como a empresa NBB atua nos mercados externos. Assim, foi preparado um guião para a realização de uma entrevista semi-estruturada com as questões que se queriam averiguar. Inicialmente o guião continha nove questões, mas em função da revisão de literatura foram acrescentadas mais seis, o que no final totalizou quinze questões.

Os factos que se pretendiam apurar inicialmente eram: averiguar os fatores que estavam na origem do processo de internacionalização, depois as razões (bem como os critérios) para internacionalizar. Posteriormente, tentou-se redesenhar as etapas que foram percorridas desde que a empresa decidiu ir para o mercado externo à decisão final de operar nesse mercado. Outra questão interessante foi apurar as dificuldades inerentes a este processo, assim como a forma como foram ultrapassadas, nomeadamente pelas adaptações do serviço e da gestão dos recursos disponíveis (recursos humanos, procedimentos e processos departamentais).

A dissertação encontra-se dividida em duas partes. A Parte I é chamada de Enquadramento Teórico. Esta parte inclui os seguintes capítulos. No capítulo 1 analisam-se os modos de entrada nos mercados internacionais, em particular a exportação, a contratualização, o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e o *Franchising* Internacional. No Capítulo 2 referem-se os fatores determinantes da escolha/seleção dos modos de entrada. A Parte II inclui o estudo empírico realizado, começando-se por referir no capítulo 3 a metodologia e no capítulo 4 o estudo de caso da empresa Onebiz para ilustrar o modo de expansão internacional por via do *franchising*. Por fim, é apresentada a conclusão.

Parte I- Enquadramento Teórico

Capítulo I- Modos de entrada nos mercados internacionais

1. Modos de entrada nos mercados internacionais

Operar em mercados externos poderá ser uma decisão a tomar, quando se verifica uma necessidade para as empresas de fazer face às consequências de contrações no mercado interno, (como por exemplo, o ajustamento do mercado nacional em consequência do Programa de Ajustamento Económico e Financeiro). Quando isto acontece as empresas são cada vez mais vulneráveis a concorrentes que competem tanto pelo custo como pela diferenciação (AICEP, 2013).

Um modo de entrada num mercado internacional, é uma decisão da empresa que torna possível a introdução de produtos, tecnologias, recursos humanos e filosofia de gestão da empresa nos mercados internacionais (Root, 1994). Desta forma, quando uma empresa pensa em expandir os seus mercados, fá-lo porque encontra uma necessidade fora do seu país de origem, e seguidamente adequa os possíveis modos de entrada tendo em vista a exploração da oportunidade (Ferreira; Serra e Reis, 2011).

Tradicionalmente, são distinguidos três modos de entrada considerados relevantes: Exportação, Formas Contratuais e Investimento Direto (Simões, 1997).

1.1 Exportação

Exportação refere-se à comercialização e venda no mercado externo de bens produzidos internamente (Bedi e Kharbanda, 2014).

São vendidos num país diferente daquele onde são fabricados, Simões (1997), levando as empresas a alcançar clientes estrangeiros rapidamente, sendo um dos modos de internacionalização menos arriscado (Young et al., 1989).

Hill (2007), enceta que as exportações são geralmente usadas por empresas que estão a iniciar a sua expansão comercial devido ao baixo nível de risco.

As empresas podem aprender e beneficiar com a experiência de exportação, que pode eventualmente ajudá-las em qualquer outra expansão futura (Bedi e Kharbanda, 2014).

A exportação pode ser realizada de três formas: própria, Alonso (1994), direta ou indireta, Brito e Lorga (2003).

1.1.1 Exportação Própria

No caso da exportação própria, a empresa assume a plena responsabilidade de tornar os seus produtos disponíveis no mercado-alvo para venda direta aos clientes. O próprio exportador assume a responsabilidade por todos os aspetos do processo de exportação, que fica ao cuidado da empresa (Teixeira e Diz, 2005). Alguns destes aspetos englobam ter em consideração, por exemplo, a fixação de preços, distribuição física, investigação de mercados e

a documentação burocrática para introdução em diferentes mercados. Não existindo delegação a terceiros das funções inerentes ao marketing internacional (como por exemplo, a gestão e acompanhamento de clientes), segundo Brito e Lorga (1999), a empresa cria a sua própria organização de exportação e tem contacto direto com o país de destino, com ou sem intermediários envolvidos.

Este tipo de exportação tem como vantagens o facto de existir um contacto direto com o cliente e haver um maior controlo sobre o negócio. Em contrapartida, as desvantagens são a dificuldade de assistência pós-venda e a presença instável no mercado (Douglas, 1995).

1.1.2 Exportação Direta

Na exportação direta afigura-se um envolvimento direto no processo de exportação por parte da empresa. Esta investe na operação internacional através da alocação de tempo e de recursos, de modo a atingir o desenvolvimento de todas as funções e atividades inerentes à venda no mercado internacional (Brito e Lorga, 1999).

É possível mencionar dois métodos de exportação direta: através dos agentes e através dos distribuidores. Os agentes são empresas ou indivíduos, que operam em parceria para representar a empresa exportadora. O objetivo é a obtenção de encomendas numa base de comissões; a qualidade do acordo entre a empresa e o agente é crucial para assegurar o sucesso do mesmo (relação criada e para a perceção do *feedback* emitido pelo mercado). Já os distribuidores são empresas independentes, caracterizadas pelo seu elevado suporte financeiro, que adquirem a propriedade dos produtos. Normalmente pretendem direitos exclusivos de representação do fabricante e elevado poder de decisão sobre o mercado de atuação (Czinkota et al, 1998).

Kotler e Armstrong (2008) afiançam que com este método de exportação, as empresas são mais propensas a ganhar competitivamente de forma mais rápida e, portanto, expandir-se mais acentuadamente.

A vantagem em escolher a modalidade de exportação direta é alcançar mais informação sobre o mercado; um maior controlo sobre os canais de distribuição, que originará um melhor contacto com os clientes, melhor esforço de vendas; um controlo total ou parcial do plano estratégico de *marketing*; e maior proteção da marca, patentes e outras propriedades intangíveis (Douglas e Craig, 1995).

Como desvantagens há a maior dificuldade de penetração inicial no mercado, o investimento que terá de ser realizado nas formalidades do processo de exportação, maiores riscos face à exportação indireta, necessidade de assumir compromisso com o mercado externo, necessidade em dominar a informação (e controlá-la), bem como organização da documentação processual (Douglas e Craig, 1995).

1.1.3 Exportação Indireta

A exportação indireta é a forma de entrada no mercado internacional mais utilizada para as PME's (Pequenas e Médias Empresas), que iniciam a sua experiência na internacionalização. Nesta tipologia é utilizado um intermediário no país de origem para organizar os acordos de exportação (Teixeira e Diz, 2005).

A distribuição é efetuada através de agentes e desta forma as empresas estão sujeitas a terceiros para comercializar nos mercados determinados (Brito e Lorga, 1999).

1.1.3.1 Tipologias de exportação indireta

Segundo Viana e Hortinha (2005) é possível aferir a existência de três tipologias de exportação indireta: organizações de vendas localizadas no mercado doméstico (*tradings*), agrupamentos complementares de empresas e organizações cooperativas.

As organizações de vendas localizadas no mercado doméstico são um conjunto de empresas grossistas (domésticas) que se dedicam ao comércio internacional, ou retalhistas com escritórios de compras no país doméstico da empresa e que realizam vendas a clientes internacionais. As extensas operações e contactos das empresas *trading* permite-lhes operar nas áreas de comércio mais difíceis, que de outra forma poderiam ser inacessíveis.

Os agrupamentos complementares de empresas e organizações (ACE), são formas de cooperação com vantagens no controlo e reunião de diferentes conhecimentos, possibilitando assim um maior conhecimento dos mercados, e melhores condições (por exemplo, no transporte, no crédito, maior visibilidade da oferta).

Já as organizações cooperativas são organizações que têm como objetivo promover exportações com a finalidade de originar benefícios para as empresas em parceria, para as quais são administradas compras domésticas, operações de *piggyback*.

No caso das compras domésticas, estas são promovidas pela entidade cooperante externa, quando a empresa nacional não tem conhecimento do mercado externo. Assim, são realizadas importações alicerçadas nos conhecimentos e ações da entidade cooperante.

Importante é ainda fazer uma pequena referência às operações de *piggyback*, estas permitem o recurso à rede de distribuição internacional já estabelecida por outro produtor. Aproveita a reputação, os contactos e a gestão do transportador tendo por base um investimento reduzido. É muito vantajoso para as PME'S, com limitados recursos de *marketing* e deficiente conhecimento ou experiência de atuação nas operações internacionais.

A exportação indireta tem um conjunto de vantagens para as empresas que optam por este modo. Estas adquirem uma maior facilidade de penetração inicial, menores custos de representação, um compromisso limitado, a perceção de risco é inferior (ou risco mínimo), e ainda ter flexibilidade operacional (Douglas e Craig, 1995).

Como desvantagens podem ser apontados a ausência de estratégia de entrada, potenciais oportunidades não consideradas por falta de controlo sobre as operações; não desenvolvimento/envolvimento em esforços ao nível do *marketing* internacional, falta de contacto direto com o mercado (menor controlo de informação), (Douglas e Craig, 1995).

1.2 Contratualização

Um outro modo de entrada no mercado internacional é a via contratual. Esta poderá ser uma alternativa interessante face à exportação (própria, direta ou indireta) e ao IDE (Investimento Direto Estrangeiro), ponto este que será abordado posteriormente.

Pela contratualização, são reduzidos alguns dos riscos do processo de internacionalização e transferidos para os parceiros locais (Ribeiro e Santos, 2005). Uma tipologia desta modalidade apresenta três opções: licença, *franchising* e subcontratação.

1.2.1 Licença

Uma das tipologias de contratualização é a licença. Esta é um acordo pelo qual uma empresa cede a outra o direito de utilizar determinados conhecimentos e/ou de explorar direitos de propriedade industrial contra um determinado pagamento (Simões,1997).

De facto, nesta forma é concedida autorização para a fabricação de um produto por parte de uma empresa (concessionária) caso se trate de uma atividade industrial. Para a produção do mesmo é transmitido o *know-how* necessário, os direitos de propriedade industrial, patentes, marcas, modelos ou desenhos do produto ou do processo de fabrico. Tudo isto é feito mediante o pagamento de uma compensação económica ou *royalty* à empresa cedente (licenciadora), (AICEP, 2013).

Este tipo de contrato permite ao licenciador estar presente num número alargado de mercados externos com um investimento e risco mínimos, segundo Cateora e Graham (2001), enquanto o concessionário acede rapidamente a tecnologias, produtos e marcas já existentes e testados noutros países.

Lorga (2003) afirmou que esta tipologia de contratualização não exige grande investimento, sendo uma forma rápida para explorar pequenos mercados e possibilita uma entrada rápida, com um risco mínimo.

A título exemplificativo do que foi mencionado, refira-se o caso da empresa Bial que em Abril de 2014 colocou o primeiro medicamento (um antiepilético) de patente e investigação portuguesa nas farmácias norte-americanas, através da *Sunovion Pharmaceuticals Inc.*, com a qual a BIAL, no final de 2007, assinou um acordo de licença. Desta forma e pela primeira vez em 2014 um medicamento português foi vendido nos Estados Unidos (Bial, 2015).

Optar pela licença tem vantagens como a penetração em mercados complexos, permite ultrapassar o risco de expropriação/nacionalização, (uma fábrica até pode ser expropriada mas sem o *know-how* não serve de nada), facilita a rentabilização do investimento em investigação e desenvolvimento. Facilita a entrada rápida num elevado número de mercados bem como ultrapassar o problema dos custos de transporte ou de logística e contornar obstáculos aduaneiros. Esta forma contratual requer um investimento reduzido e pode ser uma boa alternativa quando a exportação deixa de ser rentável devido à intensificação da concorrência (Viana e Hortinha, 2005).

Outra vantagem é que permite a extensão da vida de produtos: o ciclo de vida de um produto é cada vez mais curto, enquanto que a inovação tecnológica é o fator chave para atingir vantagem competitiva empresarial, desta forma produtos em fim de vida útil num país, podem ser licenciados para outro em que estes sejam novidade. Tem ainda como vantagem a garantia de pagamentos periódicos (o licenciador periodicamente recebe uma percentagem das vendas), (Lorga, 2003).

Porém, podem ser reconhecidas como desvantagens a transmissão de conhecimentos, que está inerente ao licenciamento e pode ser aproveitado por potencial concorrência. Outro inconveniente é a rentabilização mais reduzida do potencial do mercado, bem como o controlo sobre as operações do licenciado. Pode ser difícil encontrar licenciados à altura (dependência do desempenho do licenciado), bem como mantê-los (por norma os licenciados só vêm interesse caso o licenciador lhes mostre inovações, o que cria a necessidade de deter um ativo diferenciado), (Viana e Hortinha, 2005).

Outro aspeto negativo é o facto de haver falta de controlo em alguns casos sobre o plano de marketing, bem como o retorno ser pequeno (Lorga, 2003).

Outro problema é a assimetria de informação entre as duas partes e incerteza para o mercado do país alvo, bem como um baixo nível de gestão do licenciado controlado pelo licenciador, que pode influenciar diretamente a perspetiva de lucro obtida pelo licenciador baseado no desempenho dos negócios da empresa (Yang, 2012).

1.2.2 Franchising

Franchising, ou franquias, é um sistema de negócio no qual uma empresa com sucesso comprovado, detentora de um *know-how* próprio e de uma marca registada (franchisor), concede a outra empresa ou empresário (franchisado) o direito de utilizar a sua imagem e explorar os seus produtos e/ou serviços, recebendo por isso contrapartidas financeiras.

O *franchising* é um contrato que implica a existência de um formato de negócio, que é concedido pelo franchisor ao franchisado, para este explorar sob regras previamente definidas, (Young et al., 1989) e iguais para todos os franchisados.

Foster (1995) sustenta que o *franchising* é usado para se referir ao ato de vender ou comprar uma franquia. Com o ato de adquirir uma franquia surge um relacionamento contínuo entre franchisador e francheado. A soma total do conhecimento, imagem, sucesso, das técnicas de produção e do *marketing* do franchisador, é fornecida ao francheado, mediante uma determinada remuneração.

O *franchising* é utilizado quando se pretende um modo de entrada rápido, com um modelo de negócio já testado, com exemplos de sucesso visíveis (possíveis de replicar em outras localizações) (AICEP, 2013).

Desta forma, o francheado possui vontade de desenvolver um negócio independente, possui o capital necessário à exploração dos pontos de venda, conhece o mercado local e possui os contactos necessários. Em contrapartida o franchisador realiza uma atividade de produção, comercialização ou serviços, desenvolve a atividade sob uma marca, insígnia ou designação e dispõe de uma estrutura organizativa, técnicas de marketing, comercialização e assistência (bem como manutenção).

A primeira operação neste sistema tem como data 1863, e apesar da existência de pouca informação (quando comparada com outras formas de operação) sabe-se que teve como autor a Singer Sewing Machine Company (Young et al., 1989).

Segundo Teegen (2000), a franquia tem grande parte dos seus negócios maioritariamente no setor dos serviços. De acordo com o autor a presença neste setor pode estar associada a dois fatores fundamentais: por um lado a globalização económica, por outro as características idiossincráticas.

No caso do primeiro fator (a globalização), este aproximou os gostos e os padrões de vida, criando verdadeiros segmentos globais facilitadores da expansão internacional de determinadas atividades. Já o segundo fator deve-se ao facto de o acesso aos serviços estar quase sempre associado à sua prestação, o que requer uma presença física no mercado por parte do fornecedor desse mesmo serviço (Teegen, 2000).

1.2.2.1 Tipologias de *Franchising*

Segundo Barkoff e Selden (2008), podemos distinguir a seguinte tipologia de *franchising*: *franchising* de distribuição ou de produtos, serviços e industrial, que serão caracterizados seguidamente.

***Franchising* de Distribuição ou de Produtos** – Venda de mercadorias (ostentando a marca e/ou sinais distintivos), sendo que o franchisador determinará quais são os itens que serão fornecidos aos francheados para distribuição nos seus pontos de venda.

Ex: Retalho Alimentar, Meu Super

Franchising de Serviços – Consiste no fornecimento de serviços, multiplicando, desta forma, o modelo desenvolvido inicialmente (de produção). O *franchisador* presta ao *franchisado* e aos respetivos clientes a assistência técnica e a garantia dos produtos. Este tipo de franquia tem como objetivo criar um canal exclusivo para a expansão de serviços.

Exemplo: atividades consultoria, gestão e contabilidade, de restauração, cuidados de beleza, lavandarias.

Franchising Industrial – Esta franquia refere-se à produção de bens numa unidade industrial, cuja engenharia básica (e detalhada) do processo de fabricação é cedida pelo *franchisador* com o objetivo de descentralizar a produção de bens geograficamente, e assim atingir vários mercados (geograficamente).

Ex: Engarrafadores da Coca-Cola, em que a Coca-Cola cede o xarope e dá o consentimento para engarrafar e distribuir o refrigerante com a insígnia do franchisador.

1.2.2.2 Vantagens e Desvantagens do *Franchising*

Optar pelo *franchising* acarreta alguns pontos positivos, mas também alguns inconvenientes. Como foi abordado anteriormente este modo de entrada é um formato que requer relativamente pouca exigência em recursos, e que permite uma internacionalização rápida, através da replicação de um modelo de negócio já existente e com sucesso comprovado.

Na secção 1.4, far-se-á uma abordagem mais detalhada ao *franchising* internacional por se tratar do tema que vai ser analisado no estudo de caso.

1.3 Investimento Direto Estrangeiro (IDE)

Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é uma aplicação de fundos realizada por uma organização empresarial numa empresa (ou atividade) com sede noutro país e pressupõe a posse e controlo de ativos no exterior (Blonigen e Piger, 2014). Para isso, são escolhidos os países que trazem mais vantagens de localização, além de condições para explorar e desenvolver as vantagens competitivas que se possui (Ribeiro e Santos, 2003).

Por norma, é então tomada esta decisão quando a organização detém vantagens competitivas que lhe permitem ir para mercados internacionais e explorá-las. Desta forma consegue maximizar eventualmente as receitas geradas com o negócio. Esta é de facto uma das razões que levam a que seja escolhido este método, ao invés de outra forma de internacionalização.

Rugman e Hodgetts (2003), defendem ainda outras razões para a escolha do IDE em detrimento de outra forma de internacionalização, como por exemplo, o facto de uma empresa conseguir aceder rapidamente a mercados com crescimento expressivo, a redução com os custos de transporte, salários mais baixos no exterior, fornecimento de matérias-primas e energia mais barato. São também razões apontadas pelos autores, aproveitar ser detentor de

uma vantagem competitiva, e aumentar os seus lucros e o volume de negócios (quando o mercado doméstico se torna diminuto para a capacidade da empresa).

Abrantes (1999) distingue duas formas de IDE: de carácter comercial e o industrial. Diz-se que o investimento é de carácter comercial, quando tem por objetivo o domínio de redes de distribuição (investe-se muito em marketing e em publicidade própria para divulgação). Já o de carácter industrial, tem por finalidade produzir algo no mercado alvo.

É importante sublinhar o facto de que a decisão de entrada pela via do investimento direto é a que envolve maiores custos e riscos, dado que as empresas necessitam de adquirir ativos (máquinas, mobiliário, terrenos e edifícios) nos países de destino, bem como possuir uma força de trabalho no local, constituída por colaboradores desse país ou enviados a partir da sede, Moosa (2002), obrigando também à descentralização da estrutura hierárquica.

O IDE e o seu papel no contexto internacional deu origem duas correntes opostas. A primeira patrocinada por Moosa (2002), que apoia o IDE, defendendo o seu valor acrescentado para os países anfitriões. A outra corrente que sustenta que o IDE prejudica o normal desenvolvimento dos países recetores. Estas duas correntes, sustentadas por alguns autores, permitem enunciar uma série de vantagens e desvantagens para os países anfitriões, que no quadro inferior se referem.

Quadro 1 Vantagens e Desvantagens do IDE para os países anfitriões

		Autores
Vantagens do IDE para países anfitriões	-Permite acesso ao comércio internacional;	Caves (1974)
	-Permite o acesso a exportações (pelo que permite aos países anfitriões um desenvolvimento induzido);	
Desvantagens do IDE para países anfitriões	-Permite gerar emprego e dinamizar atividades produtivas;	Samli (1985)
	-Criação de capital para os países recetores;	
	-Empresas dos países recetores mais recetíveis a adotar tecnologias sofisticadas e de capacidades tecnológicas e de gestão;	
	-Redução do défice comercial nacional;	
Desvantagens do IDE para países anfitriões	-Eliminação das tecnologias locais;	Samli (1985)
	-Elevado pagamento exigido pela tecnologia transferida;	
	-Tecnologia utilizada pode não ser apropriada à realidade local, dado poderem ser transferidas tecnologias obsoletas ou demasiado sofisticadas;	
	-Ajustamento dos lucros através dos preços de transferência;	
	-Tecnologias estáticas transferidas, e não dinâmicas, (deveriam ser renováveis no final ciclo de vida do produto)	
		Reddy et al. (1990),

Fonte: Caves (1974), Samli (1985), Reddy e Zhao (1990)

Por norma, através do IDE, é possível realizar a passagem para o mercado exterior pela própria empresa, dando assim origem a uma filial. Ou por alternativa, em associação a outra, designadamente uma *joint venture*.

1.3.1 Filial produtiva ou comercial

A criação de uma filial alude à posse direta de instalações para produzir ou comercializar um produto ou prestar um serviço num país estrangeiro.

Segundo Bedi e Kharbanda (2014) estabelecer uma filial totalmente detida é o método mais oneroso de entrar num mercado estrangeiro tendo a empresa de suportar um custo de capital elevado (assim como os riscos associados com operações no estrangeiro), mas ao mesmo tempo providencia o grau mais alto de controlo sobre as operações.

A filial produtiva engloba a existência de uma unidade fabril para a produção, montagem ou acabamento dos produtos. A comercial por sua vez tem como objetivo a venda dos produtos ou serviços (Lorga, 2003).

Cateora e Graham (2010) denominam a filial como *sole-venture*. Esta pressupõe que a empresa-mãe assume total controlo das atividades, não estabelecendo nenhum tipo de parceria, exigindo a criação ou a aquisição de uma filial no estrangeiro, detida a 100% pela empresa principal.

A filial pode ainda se afigurar de duas formas: *Greenfield Operations* e aquisições (Cateora e Graham, 2010).

No caso de *Greenfield Operations*, a empresa mãe começa um novo empreendimento num país estrangeiro construindo novas instalações operacionais desde a raiz. Isto possibilita fazer a transferência dos produtos, competências, habilidades e conhecimento da sede para a filial mais facilmente.

No caso das aquisições há a compra da maior parte da participação de propriedade de uma empresa alvo, de forma a assumir o controlo dessa. As aquisições poderão ser rápidas a serem executadas e permitem a uma empresa rapidamente estabelecer a sua presença no mercado. Quando uma empresa adquire outra no país recetor, os riscos associados a fazer negócios numa nova cultura são reduzidos, Bedi e Kharbanda (2014), uma vez que já foram tidos em conta pela empresa adquirida.

Cateora e Graham (2010) destacam as vantagens da filial a nível de custo com os recursos humanos, mas também da facilidade de acesso a matérias-primas e de não pagamento de direitos à importação. Por outro lado, e como desvantagem, é referido o facto de a empresa ficar mais vulnerável à instabilidade política e económica do país.

1.3.2 *Joint Venture* Internacional

Joint venture é definida por Masum e Fernandez (2008) como sendo uma entidade formada por duas ou mais empresas independentes que trabalham em conjunto. A cooperação pode ser realizada num determinado projeto (por exemplo, consórcio) ou operar num mercado particular estabelecendo uma nova entidade que é detida por todos os parceiros. Os lucros ou perdas, riscos e o controlo das operações são partilhados com todos os intervenientes. O facto da associação que existirá entre o parceiro local e as entidades locais ajuda a empresa a tirar benefícios do conhecimento no mercado dessa região. Do mesmo modo, envolve o risco de comportamentos oportunistas do parceiro e hipóteses de conflito (entre os parceiros) pelo que há necessidade de controlo (Bedi e Kharbanda, 2014).

Uma *joint venture* é uma forma de participar mais extensamente em mercados estrangeiros, mais ainda do que exportar ou conceder licenças. Nesta participação os sócios dividem riscos e combinam diferentes pontos fortes da cadeia de valor, para assim terem sucesso (Keegan e Green, 1999).

Este investimento pode assumir duas formas: *joint venture* de distribuição e marketing e *joint venture* integrada. No caso da *joint venture* de distribuição e marketing, esta representa um empresa criada no exterior destinada a desempenhar (apenas) funções de carácter comercial. *Joint-venture* integrada, desempenha a totalidade das operações inerentes á comercialização dos produtos ou serviços (Abrantes, 1999).

Escolher uma *joint venture* em detrimento de outra modalidade de entrada nos mercados externos tem diversas razões. Uma empresa pode tomar esta decisão se tiver por objetivo aumentar os pontos fortes da empresa bem como a capacidade financeira da empresa, reduzir custos e riscos, bem como aceder a novas tecnologias, novos clientes, novas formas de gestão e a economias de escala (AICEP, 2013).

Concretamente há objetivos competitivos e estratégicos. Competitivamente, pretende-se unidades mais fortes, desenvolvidas, pelo que daí há a necessidade de influenciar e estimular internamente trabalhadores e *partners*. Também criar agilidade interna para ter capacidade de resposta a ataques por parte da concorrência. Estrategicamente pretende-se obter sinergias com as unidades associadas bem como transferência e partilha de tecnologias e *know-how* AICEP (2013).

De acordo com Root (1994) há uma série de temas que são importantes e que devem ser assegurados numa *joint venture*, como se detalha no quadro seguinte.

Quadro 2 Temas a analisar antes de optar pela *joint venture*

Temas a analisar
Legislação e apoio do governo do país de destino;
Objetivos de cada parceiro da <i>joint venture</i> ;
Condições de produção, formação e controlo de qualidade;
Verificar a percentagem de quota. Uma quota igual dos parceiros (50/50 por cento) pode dificultar a tomada de decisão;
Jurisdição para resolução de eventuais conflitos;
Definição da política comercial, canais de distribuição, preço, promoção e marca:
Qual a contribuição de cada parceiro em tecnologia, <i>know-how</i> , ativos físicos e recursos financeiros;
Regras de controlo, partilha de resultados e fiscalidade;
Estrutura financeira;
Partilha da responsabilidade pela gestão e afetação de quadros expatriados.

Fonte: Root (1994)

A escolha da *joint venture* tem como vantagem segundo Roos (1989), em primeiro lugar o facto de uma empresa se associar a outra, e por isso ter a possibilidade de partilha dos riscos, custos e de construir uma nova unidade fabril. Também a partilha de recursos complementares (e ativos), é algo muito interessante pois permite o aumento de sinergias e a probabilidade de sucesso é inflacionada positivamente. Blonigen e Piger (2014) acrescentam ainda a aprendizagem que está subjacente, bem como o facto de a *joint venture* poder ser a única forma de entrar num mercado dadas as barreiras.

Como desvantagens a questão da obrigação de partilha de lucros se o novo negócio for bem sucedido, e não apenas custos e riscos; também partilhar o controlo sobre as operações (ainda que possivelmente em níveis diferentes). Blonigen e Piger (2014) destacam ainda a possibilidade de conflito entre parceiros, o que pode ser muito prejudicial para a prossecução dos negócios, bem como o risco de disseminar conhecimento e *know how* crítico ao parceiro.

1.3.3 Subcontratação

Depois de ser abordada a contratualização por licença e pelo *franchising*, será abordado o tema da subcontratação. Esta consiste no processo de compra por parte de uma empresa a uma outra empresa (subcontratada) com base em especificações pré-estabelecidas de parte

ou da totalidade da sua produção ou serviço. Pode por isso a compra ser de produtos ou partes de produtos ou operações sobre os mesmos.

Segundo Marques (1992), esta modalidade consiste numa operação através da qual uma empresa contrata outra para a realização de tarefas previamente estabelecidas. Mantendo a responsabilidade pelo produto final, a empresa contrata o trabalho de outra para a realização de atos de produção na sua totalidade ou em partes específicas.

Powell (1990), aborda o conceito de subcontratação sublinhando que esta é uma forma de desintegração vertical. Nessa desagregação a empresa que contrata especializa-se nas funções da cadeia de valor em que possuem mais vantagens competitivas e delega as restantes.

Na delegação das partes do processo produtivo é necessário a cedência de *know-how* tecnológico, especificações técnicas e de máquinas e equipamentos, tudo isto de forma a que a parte que não estará sobre o controlo da empresa seja feita da melhor forma e assegure que os produtos ou operações obedeçam aos requisitos pré-estabelecidos (Brito, 1993).

Brito (1993), defende que há duas formas de atuação: predominantemente subcontratantes ou predominantemente subcontratadas. A primeira hipótese reflete uma estratégia mais atuante e agressiva no mercado. As empresas analisam os seus pontos fracos e fortes, bem como as oportunidades e ameaças (análise SWOT), e desta forma conseguem aperceber-se de qual o produto que será mais certo explorar ou desenvolver. Realizam uma decomposição da cadeia de valor e subcontratam as atividades que têm menos competências.

Como exemplo, a marca Benetton que é referida por Brito (1993), como uma empresa verticalmente desintegrada (subcontrata 95% das atividades de produção e comercialização). Ao cuidado da marca estão unicamente a compra de matérias-primas, *design* e conceção dos artigos de vestuário. Estas atividades justificam-se estarem ao cuidado da marca pois consegue preços bastantes competitivos pelas quantidades de matérias compradas e o *design* e conceção envolvem grande *know-how* e fatores de diferenciação que merecem estar protegidos.

A estratégia de ser predominantemente subcontratado é opção que empresas com recursos reduzidos, sejam eles monetários, experiência ou nome no mercado, podem utilizar como uma alternativa bastante viável. Não só para o contorno das limitações referidas, mas também para o estabelecimento de contactos com outras organizações (Brito, 1993).

1.3.4 Outros contratos internacionais

Existem outros modos contratuais de internacionalização (onde se expõem os direitos e deveres das partes contratantes) relevantes, porém com pouca manifestação na economia internacional, ainda que, por vezes, específicos de determinadas atividades, como é o caso

dos serviços de gestão, engenharia, assistência técnica, fornecimento de infraestruturas ou unidades industriais (Ferreira, Serra e Reis, 2011).

1.4 *Franchising* Internacional

O *franchising*, como já foi referido é um método contratual onde o franchisador permite a utilização da sua marca ou insígnia e transfere *know-how* e procedimentos de gestão e marketing, com a contrapartida do pagamento de direitos de entrada e royalties. A vertente em estudo quando enquadrada num contexto internacional implica que pelo menos uma das partes se situe num país diferente da outra, ou seja, envolve a transferência de um conceito de negócio para o mercado externo (Teegen, 2000; Young et al, 1989; Root, 1994).

Para Baena (2012) os contratos de *franchising* incluem três elementos básicos como um nome mútuo, semelhanças na sua apresentação ou standardização (estrutura, design, conhecimento partilhado de *know-how*), e o facto de o franchisador transmitir constante apoio em tecnologia e comércio para a franchisado.

Relembre-se alguns conceitos abordados no âmbito da contratualização por via de *franchising*:

Quadro 3 Resumo de alguns termos utilizados no *franchising*

Termo	Definição	Autor
Franchising	Negócio no qual uma empresa de sucesso comprovado ensina a um terceiro o seu conceito de negócio, permitindo-lhe que utilize a sua marca, e cedendo o seu know-how, métodos de gestão, e prestando-lhe ainda apoio permanente	Young et al (1989) Teegen (2000)
Contrato de franquia	Contrato legal, entre o franchisador e o franchisado, que contratualiza o que cada uma das partes tem que supostamente fazer	Abell (1991) Ribeiro (2005)
Franchisado	A pessoa ou empresa que obtém o direito do franchisador para fazer negócios sob marca ou nome comercial do mesmo	Baena (2012)
Franchisador	A pessoa ou empresa que concede ao franchisado o direito de fazer negócios sob a sua marca ou nome comercial	Young et al (1989) Baena (2012)
Royalty	O pagamento regular feito pelo franchisado ao franchisador, geralmente com base numa percentagem do faturamento bruto do franchisado.	Yang (2012)
Marca registrada	As marcas e logotipo que permitem que o consumidor possa identificar a origem de um produto ou serviço, possibilitando-lhe distinção face aos similares existentes no mercado	Abell (1991)

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com Aliouche & Schlenrich (2013), os últimos 37 anos foram muito expressivos no crescimento do *franchising* internacional. Uma causa que justifica este crescimento poderá passar, segundo os mesmos autores pelo menor envolvimento de risco comparativamente com as outras formas de internacionalização.

Um dos fatores mais importantes, e que talvez foi o que se tornou mais influente no crescimento acentuado do *franchising* internacional, foi a redução de barreiras comerciais iniciadas em 1949 através da criação do Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT) que mais tarde tornou-se a Organização Mundial do Comércio (WTO), (Aliouche & Schlenrich, 2013).

Existe um conjunto independente de custos de transações associados ao *franchising* em mercados anfitriões, que podem ser previstos, como os custos de monitorização, custo de pesquisa para identificar e avaliar potenciais compradores de *franchising* no mercado alvo, custos de proteção de direitos de propriedade, e custos de manutenção para transferir a tecnologia do franchisador (Baena, 2012).

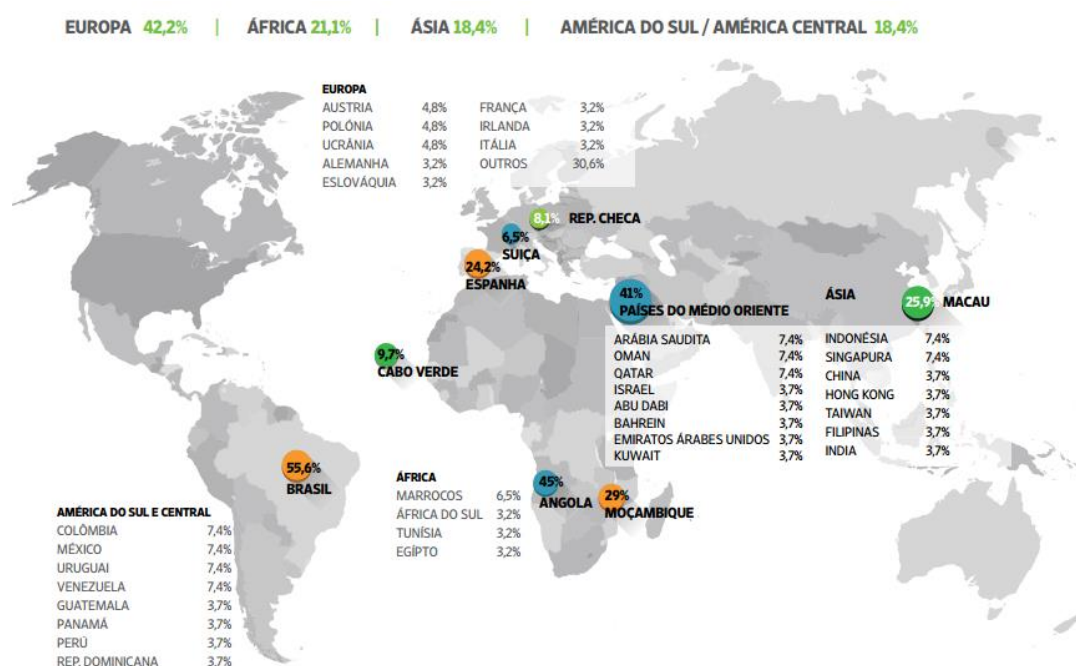
Contudo, estes custos medidos em função de uma forte motivação para entrar no mercado internacional poderão ser uma boa combinação para o sucesso desde que conjugados com os benefícios que podem gerir; e que assim, criem obviamente uma situação de rentabilidade positiva global.

Quando é tomada a decisão de internacionalizar por via do *franchising*, são várias as motivações presentes. Primeiramente o contacto com terceiros, com sucesso comprovado, o que utilizando esta forma de contratualização, segundo Abell (1991), faz com que se crie determinação para explorar mercados potenciais, aumentar vendas e lucros, bem como iniciar expansão de mercado. Outra motivação que poderá surgir é a saturação do mercado doméstico, e como solução ou desejo de ser conhecido como uma firma internacional, é tomada esta decisão.

Considerando também a existência de um ambiente externo favorável, uma dimensão considerável da empresa, o desejo de crescimento, e experiência internacional da gestão, isto faz com que haja uma perceção de vantagens competitivas que a empresa possui face aos seus concorrentes e fomenta a internacionalização (Hoffman e Preble, 1993).

Observe-se os dados de mercados internacionais em que as empresas portuguesas operam, obtidos a partir do 20º Censo “O *Franchising* em Portugal”, do IIF- Instituto de Informação em *Franchising*.

Figura 1 Mercados Internacionais com maior presença de redes nacionais



Fonte: IIF (2014)

Como é possível verificar na figura anterior, o *franchising* nacional tem como destino principal para a internacionalização o continente europeu (42,2%), seguindo-se o Africano (21,1%), facto justificável pela proximidade geográfica dos mercados.

No continente europeu, os principais destinos são a Áustria, Polónia e Ucrânia (4,8%). Já no continente africano Marrocos segundo o 20º Censo do IIF é o destino mais procurado.

1.4.1 Categorias de *Franchising* Internacional

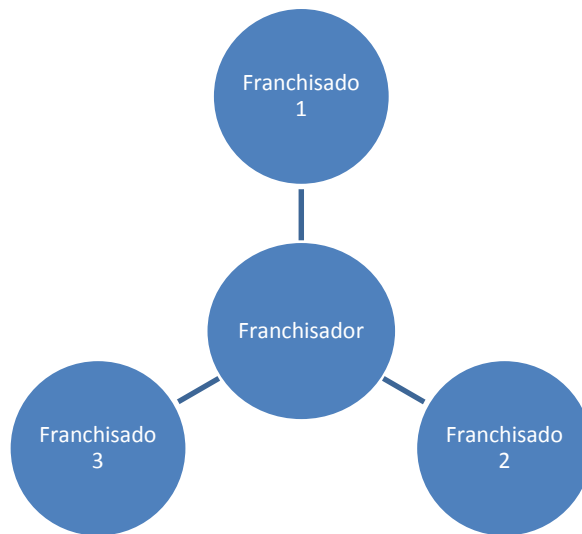
De acordo com Burton e Cross (1997), e os autores Dominginhos e Moura (2002) é possível classificar o *franchising* internacional em três categorias: ***Direct International Franchising***, ***Master International Franchising*** e ***Area Development Franchising***.

Segundo Dominginhos e Moura (2002):

Direct International Franchising- é a forma mais tradicional e ocorre quando a empresa vende o seu conceito, numa base individual, a cada franchisador no mercado externo. Posteriormente, este tem a sua forma de distribuição e produção a partir do mercado doméstico. A empresa pode possuir intermediários no mercado externo para a representarem.

Exemplo: *Subway*, em que o franchisador tem como país de origem os Estados Unidos da América

Figura 2 *Direct International Franchising*



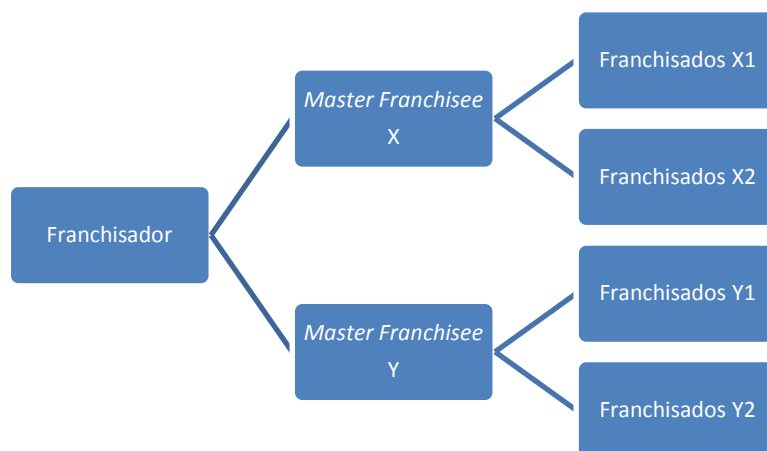
Fonte: Elaboração Própria

Master International Franchising- Neste tipo de *franchising*, o franchisador do produto/serviço, por necessidade de expansão internacional da sua marca, delega a uma empresa local o direito de sub-franchar a sua marca no país hospedeiro.

Esta empresa é, desta forma, a única responsável pelo negócio naquele mercado externo, Porém existe a possibilidade de o franchisador atuar em conjunto com o sub-franchisado.

Exemplo: Grupo Onebiz possui a Master, Grupo Onebiz Angola, que tem os seus próprios franchisados

Figura 3 *Master International Franchising*



Fonte: Elaboração Própria

Area Development Franchising- empresa estrangeira goza do direito de possuir a sua própria rede de *franchising*, por repartição do território geográfico em regiões ou distritos. Porém, não pode sub-franchisar a outras unidades. O franchisador pode, deter algumas unidades no mercado externo.

Exemplo: Grupo Onebiz Brasil franchisou a sua marca de educação Morangos no Brasil criando assim a Grupo Morangos São Paulo e Grupo Morangos Minas Gerais

O autor McAuley (2001) distingue ainda duas tipologias de *franchising* internacional: **Area Controllership Franchising e Business Format Franchising.**

Area Controllership Franchising – Modalidade caracterizada por uma especialização do controlo da área do *franchising*. Ou seja, o franchisador original delega a várias empresas subcontratadas o direito de controlar a marca franchisada para determinado território geográfico.

Business Format Franchising – Este sistema de *franchising* poderá ser utilizado tanto nas franquias diretas como nas indiretas. Uma vez planeado o sistema e os procedimentos a seguir, poderá ser implementado com total garantia de sucesso. Esta tipologia consiste no franchisador transferir as técnicas industriais e/ou métodos de administração e comercialização anteriormente desenvolvidos por ele, cedendo ao franchisado a marca e um conjunto de direitos de propriedade intangível, para este operar sob a sua supervisão e assessoria técnica na fabricação e/ou vendas dos seus produtos e/ou serviços, em troca de uma compensação financeira.

Ex: McDonald's.

1.4.2 Vantagens e desvantagens do Franchising Internacional

Segundo Holmes (2003), as vantagens na adoção deste formato são a rapidez de entrada no mercado externo, bem como o risco reduzido. Também o facto de se aproveitar um método *standard* de marketing e de uma imagem distintiva, ou seja, um conjunto de soluções já testadas com sucesso em outros mercados, mas que facilmente podem ser replicados (habitualmente no país de origem) facilita a internacionalização. Outro ponto positivo desta modalidade é o potenciar de recursos para outros investimentos (por exemplo, no desenvolvimento de novos produtos, métodos de *marketing* ou abordagem de mercado), também o facto de existir um rigoroso controlo de custos, bem como rapidez de expansão internacional da rede. Outra questão é a motivação do franchisado para o desenvolvimento do negócio, baseado muitas vezes ao conhecimento do mercado e hábitos de compra locais pelo franchisado.

Os pontos encontrados como negativos são a necessidade de prestação de apoio continuado por parte do franchisador, bem como a necessidade de dispor à partida de uma imagem e de um conceito de negócio testados e replicáveis internacionalmente. Paralelamente o franchisado tem como ponto negativo o facto de ter de pagar continuamente royalties.

Negativamente também pode ser apontada a possibilidade de facilitar o aparecimento de concorrentes (posteriormente a ter toda a formação necessária ao prosseguimento do negócio). A necessidade de promoção continuada da imagem à escala internacional, proteção continuada dos direitos de propriedade industrial e intelectual, mas também da preocupação com a qualidade na seleção dos franchisados (o que pode criar tensão no relacionamento com os franchisados), são também problemas a considerar (Holmes, 2003).

A questão da adaptação à cultura também é uma desvantagem, uma vez que são encontradas possíveis dificuldades de adaptação a contextos culturais diferentes. A marca McDonald's viu a necessidade de adaptar os seus hambúrgueres e criar um de borrego, específicos para a Índia, pois por razões religiosas, grande parte da população não come carne de vaca e outra não come carne de porco (AICEP, 2013).

O *franchising* internacional tem ainda alguns outros pontos considerados como desvantagem. Em primeiro lugar a adaptação à regulamentação dos países. Aqui o franchisador deve estar devidamente informado acerca da legislação, transferências de dinheiro, pagamentos de taxas de *franchising* (*royalties* e direitos de entrada ou *initial fee*). A questão da burocracia da governação em países hospedeiros, pode ser um grande entrave ao estabelecimento deste tipo de contrato no país de destino (Paliwoda & Thomas, 1998). Como ultrapassar isto? É uma questão pendente em muitos casos, a resposta poderá ser a desburocratização de procedimentos a transações.

Quadro 4 Vantagens e desvantagens para Franchisado e Franchisador

	Vantagens	Desvantagens
Franchisador	<ul style="list-style-type: none"> -Rapidez de entrada no mercado, -Motivação do franchisado, -Conhecimento do mercado e hábitos de compra locais pelo franchisado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Necessidade de prestação de apoio continuado, -Preocupação com a qualidade na seleção dos franchisados, bem como no aparecimento de concorrentes, -Adaptação á cultura e regulamentação dos países.
Franchisado	<ul style="list-style-type: none"> -Soluções já testadas com sucesso, -Aquisição de <i>know-how</i>, -Risco reduzido. 	<ul style="list-style-type: none"> -Pagar continuamente royalties, -Adaptação à cultura, -Cumprir os padrões de qualidades impostos pelo franchisador.

Fonte: Paliwoda & Thomas (1998), Holmes (2003) e AICEP (2013)

Capítulo II- Fatores determinantes da escolha e seleção dos modos de entrada

2. Fatores Determinantes da Escolha dos Modos de Entrada

A opção pelo correto modo de entrada num processo de internacionalização é feita mediante a ponderação de vários elementos. Estes podem ser de natureza externa ou interna à organização.

2.1 Principais questões estratégicas

Uma das primeiras questões que se coloca está associada à modalidade de entrada no mercado externo. Neste sentido, segundo Abrantes (1999) podemos ter:

- modalidades comerciais;
- modalidades concertadas ou cooperativas;
- modalidades integradas.

Nas primeiras e como já foi abordado no capítulo anterior podemos ter a exportação, nas segundas podemos apontar o *franchising* e nas terceiras podemos ter como exemplo o IDE.

Todo este processo inicia-se com a seleção dos mercados ou dos países alvo, seguindo-se depois toda a sua implementação ao longo do qual se levanta a questão de poder existir ou não um processo de aprendizagem (Seppola, 2002). Este processo passaria pelas técnicas de comércio internacional, comportamentos da gestão e a estrutura da organização.

2.2 Variáveis que condicionam a entrada no mercado externo

São várias as variáveis que influenciam e condicionam a atuação no mercado internacional.

- Recursos – Segundo Ferreira (2005), o acesso aos recursos certos e nas condições certas para a utilização da atividade da empresa é uma das motivações para internacionalizar. Este fator está associado ao custo dos recursos em si, onde face à complexidade dos negócios nos dias de hoje, há necessidade de procurar uma forma de minimizar o seu custo. Por outro lado, a escassez dos referidos recursos obriga a procurar diferentes locais onde se possam encontrar estes.

- Custos associados a cada modo de entrada – Ferreira et al (2011) referem estes como elementos determinantes na escolha da localização e na opção estratégica escolhida para internacionalizar. A existência de barreiras à entrada (por exemplo tarifas) pode onerar e alterar a escolha da melhor forma de internacionalizar.

- A experiência acumulada – Brito (1993), refere a experiência como fator determinante, nomeadamente ao nível da capacidade de conseguir contactos no exterior. Empresas com contactos limitados poderão procurar um qualquer processo de aliança, ganhando assim sinergias com o acordo com uma empresa que conheça o mercado alvo. Note-se também que o mesmo autor, menciona que o elemento experiência acumulada é um fator a considerar

quando falamos em termos de mostrar confiança ou capacidade num contexto de uma aliança estratégica.

- Concorrência – Na sequência das opções estratégicas possíveis de tomar num ambiente complexo, um dos fatores a ter em conta na análise do ambiente externo é a concorrência. A concorrência existente num determinado mercado externo pode ser uma barreira à internacionalização ou a concorrência pode ser um incentivo a essa mesma internacionalização tendo em vista procurar os melhores recursos ao mais baixo custo.

- Risco/rendibilidade – Toda e qualquer opção estratégica implica sempre uma análise custo benefício (Magalhães, 2006). O que se pretende saber é se deslocalizando parte do processo produtivo ou descentralizando geograficamente o mesmo será possível aumentar a rendibilidade da empresa, e conseqüentemente criar mais valor e mais riqueza para os proprietários.

- Reversibilidade do investimento- A possibilidade de poder desinvestir sem grandes obstáculos ou recuperar com relativa facilidade o investimento realizado num país estrangeiro é uma motivação à internacionalização. Esta possibilidade reduz o risco subjacente à operação de internacionalização (AlMinho, 2011).

- Semelhanças entre os países – Tallman (2002) aborda o problema da internacionalização onde um dos incentivos começa precisamente pela semelhança entre os países. Tal como abordado no capítulo anterior, numa situação de desconhecimento específico do mercado externo, quando existem semelhanças generalizadas iguais isso é um incentivo para deslocalização para esse país.

- Complexidade e duração do ciclo de vida do produto – Ferreira et al (2011) afirmam que a necessidade de colocar o produto e proceder ao seu escoamento é um dos fatores que promovem a internacionalização. Obviamente que se o ciclo de vida do produto for curto torna-se inviável expandir a uma escala global. De igual forma se o produto for tecnologia intensiva isso irá também influenciar os destinos do processo de internacionalização.

- Impossibilidade de se traçarem planos pré-definidos em termos de todas as suas variáveis – a possibilidade de realizar um planeamento estratégico suficientemente abrangente e rigoroso pode por vezes tornar-se difícil pela disponibilidade de dados que permitam o seu tratamento tendo em vista serem suporte e apoio das decisões estratégicas.

Simões (1997) sintetiza as motivações da internacionalização da seguinte forma:

1) Endógenas:

- i) Necessidade de crescimento da empresa;
- ii) Aproveitamento da capacidade produtiva disponível;
- iii) Obtenção de economias de escala;
- iv) Exploração de competências e de tecnologias;
- v) Diversificação da tipologia de riscos assumidos.

2) Características dos mercados:

- i) Limitações do mercado doméstico;
- ii) Perceção e compreensão do dinamismo dos mercados externos.

3) Relação com terceiros:

- i) Resposta a concorrentes;
- ii) Acompanhamento de clientes;
- iii) Abordagens por empresas estrangeiras fornecedores ou clientes.

4) Acesso a recursos no exterior:

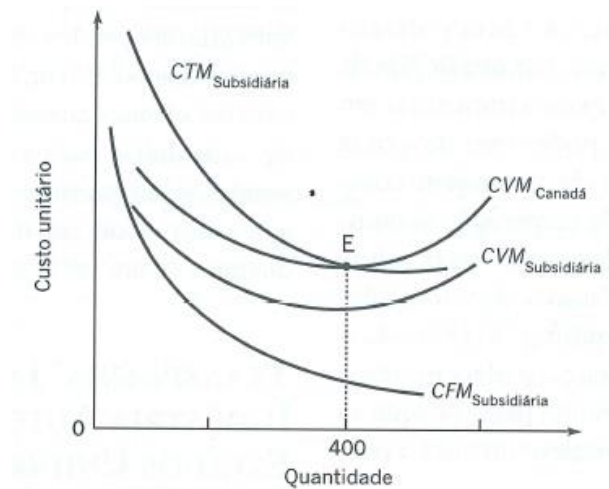
- i) Custos de produção mais baixos no exterior;
- ii) Acesso a conhecimentos tecnológicos.

5) Incentivos governamentais:

- i) Apoios do governo, do país de origem ou acolhimento.

Carbaugh, (2004), após ter estudado um conjunto de empresas do Canadá, chegou à seguinte representação gráfica em que compara os custos totais médios com os custos variáveis médios, determinando uma quantidade ótima a transacionar.

Figura 4 A opção entre investimento direto e licenciamento



Fonte: Carbaugh (2004)

Este autor chega então à conclusão que “a decisão de estabelecer operações no exterior por meio de investimento direto ou licenciamento depende (1) da extensão em que o capital é utilizado no processo de produção, (2) do tamanho do mercado estrangeiro e (3) do montante dos custos fixos em que uma empresa precisa incorrer ao estabelecer uma subsidiária no exterior” (Carbaugh, 2004: 339).

As PME's (Pequenas e Médias Empresas) interessadas no processo de internacionalização, segundo Czinkota, Ronkainen, & Moffett (1999), podem adotar um de dois tipos de postura. A empresa pode adotar uma postura mais pró-ativa ou mais reativa face aos estímulos que as oportunidades e ameaças existentes nos diferentes mercados proporcionam. Czinkota, Ronkainen, & Moffett (1999) sintetizam estes dois tipos de postura da seguinte forma:

Quadro 5 Motivações para a Internacionalização

Pró-Ativas	Reativas
Vantagens em termos de lucros	Pressões da concorrência
Produtos únicos	Excesso de capacidade produtiva
Vantagem tecnológica	Saturação do mercado doméstico
Informação exclusiva	Proximidade dos clientes e dos portos de desembarque
Compromisso da gestão	
Benefícios fiscais	
Economias de escala	

Fonte Czinkota et al. (1999)

2.2.1 Indústrias Internacionais

Conforme o processo de internacionalização é realizado, este pode basear-se em atividades de expansão ou de suporte. Caso uma empresa consiga gerar vantagens competitivas nestes dois vetores, então teremos indústrias globais. Caso só o consigam na atividade de base temos indústrias multidomésticas.

É de notar que uma empresa global assume uma notoriedade que por si só lhe vai permitir ter uma vantagem concorrencial que será relevante (Ferreira et al 2011).

As variáveis chave para o processo de globalização pode ser então de dois tipos: baseadas na configuração das atividades ou na coordenação das atividades (Ramos 2004).

A configuração das atividades está associada ao processo de “*location based*”, ou seja, à necessidade de definir geograficamente o local apropriado para instalar as unidades produtivas ou de serviços.

Obviamente que este processo é baseado numa confrontação das vantagens comparativas existentes entre os diferentes países alvo possíveis.

Relativamente à coordenação, ou “*system based*”, este diz respeito a alterações na estrutura das organizações que é necessário levar a cabo durante ou com o processo de internacionalização. Pode passar pela necessidade de criar mais departamentos, ou ainda pela delegação ou descentralização de funções ou mesmo duplicação das mesmas.

Santos (2014) aborda os fatores de que depende a posição concorrencial de uma empresa num dado setor. Conjugando estes com Ferreira et al (2011) podemos afirmar que a posição concorrencial depende de:

- Posição no mercado (quota de mercado) e sua evolução;
- Posição da empresa em termos de custos de aprovisionamento, de produção e de comercialização;
- Imagem e implantação comercial;
- Competências técnicas e perícia tecnológica;
- Rendibilidade e capacidade financeira.

2.2.2 Custos de internacionalização

Os custos associados ao processo de internacionalização podem ser de variadas ordens. Entre os mais importantes temos os seguintes (Ramos, 2004).

- Custos de adaptação dos produtos – passam, por exemplo, por adaptar o produto oferecido às características da sociedade de um país. É conhecido o caso da entrada do McDonald's na Índia.
- Custos das máquinas – por exemplo, necessidade de duplicar a linha de produção, ou o aumento da linha de logística para fazer chegar o produto aos consumidores.
- Custos de embalagem – obrigatoriedade, por exemplo, de colocar as características do produto na língua do país onde o mesmo é vendido.
- Custos de pesquisa de mercado – necessidade de conhecer o comportamento e necessidades dos consumidores de um dado país alvo.
- Custos de pré-produção – existem quando há necessidade de realizar um pré teste de reação do mercado face a um determinado produto.
- Despesas de exportação para o mercado – quando o processo de exportação é feito para locais geograficamente distantes, dá-se o problema do custo de exportação. Por exemplo, importar produtos da China pode ser feito por via marítima ou aérea, com custos diferentes o que vai onerar o produto.
- Custos financeiros e de distribuição – necessidade de financiar o investimento ou os custos operacionais da internacionalização levam a ter-se de negociar com o sistema financeiro local, originando custos, em que os mais relevantes são os juros. A necessidade de criar uma rede de distribuição ou de logística como anteriormente referido vai também onerar os custos da empresa.
- Organização da própria empresa – com a internacionalização verifica-se que há necessidade de duplicar alguns departamentos. Tal facto origina custos.

Em função da diversidade de custos referidos torna-se evidente que há necessidade de realizar um planeamento estratégico eficiente e eficaz, que passa entre outras coisas pelo desenvolvimento das relações comerciais, por um processo de aprendizagem e por um desenvolvimento da empresa a ser feito de forma gradual.

Um dos problemas que se levantam é a minimização dos custos, no sentido por exemplo de ser capaz de levar a cabo a estratégia de liderança pelos custos preconizada por Porter (1990).

Neste sentido há que ter em conta que as multinacionais conseguem, por vezes, atingir baixos custos produzindo no estrangeiro.

Se o custo de um destes itens:

- Mão-de-obra;
- Matérias primas;
- Energia;
- Custos de Transporte,

for demasiado elevado no país de origem e representar uma porção significativa dos custos totais, a multinacional é aconselhada a procurar outra área geográfica onde consiga produzir a um custo mais baixo (Ferreira et al., 2011).

2.2.3 – Estratégia / Organização

Uma vez que a organização empresarial decida implementar o processo de internacionalização, deverá começar a realizar um conjunto de ações que permitam concretizar esta situação de forma favorável (Zarifian, 1997).

Se o mercado crescer e a internacionalização começar por ser bem sucedida, a empresa precisará de rever a sua estratégia e poderá decidir participar mais ativamente na distribuição e na venda dos seus produtos. Neste caso a sua estratégia organizativa necessitará de mudar.

Várias formas poderão surgir (Magriço 2005):

O departamento de marketing poderá gerir as vendas internacionais - desta forma a empresa desenvolve especialistas de Marketing que trabalham as necessidades e técnicas de Marketing específicas.

Criação de um departamento de exportação – reporta-se diretamente ao CEO (*Chief executive officer*) ou é um subdepartamento dentro da área de Marketing.

Subsidiárias no estrangeiro – é um resultado de *ventures* individuais em vários locais geográficos, nos quais o topo de direção tem uma grande autonomia e reporta-se diretamente ao CEO. Normalmente desde que a subsidiária mostre lucros suficientes, é-lhe permitido que opere livremente sem interferência.

Em algumas situações pode-se justificar a existência de uma divisão internacional (Teixeira, 2011). Esta estrutura centraliza todas as operações internacionais.

Vantagens:

- Reduz a carga do CEO nas operações diretas das subsidiárias estrangeiras.
- Aumenta o estatuto das operações no estrangeiro até ao nível das operações locais.
- Ajuda as multinacionais a desenvolver um conjunto de gestores com experiência internacional

Desvantagens:

- A separação da estrutura em duas categorias, locais e estrangeiras, pode causar rivalidades entre elas.
- O aumento de pressão na sede da empresa, visto que tem de reorganizar todos os recursos de acordo com as oportunidades gerais de mercado.

2.3 Portugal 2020 – Eixo internacionalização

Trata-se de um acordo adotado entre Portugal e a Comissão Europeia, que reúne a atuação dos cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento – FEDER (Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural), Fundo de Coesão, FSE (Fundo Social Europeu), FEADER (Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional) e FEAMP (- Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas) - no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020. (Portugal2020, 2015)

Estes princípios de programação estão alinhados com o Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo, prosseguindo a **Estratégia Europa 2020**.

Portugal vai receber 25 mil milhões de euros até 2020. Para tal definiu os “Objetivos temáticos para estimular o crescimento e a criação de Emprego, as intervenções necessárias para as concretizar, as realizações e os resultados esperados com estes financiamentos.

Estímulo à produção de bens e serviços transacionáveis; Incremento das exportações; Transferência de resultados do sistema científico para o tecido produtivo; Cumprimento da escolaridade obrigatória até aos 18 anos; Redução dos níveis de abandono escolar precoce; Integração das pessoas em risco de pobreza e combate à exclusão social; Promoção do desenvolvimento sustentável, numa ótica de eficiência no uso dos recursos; Reforço da coesão territorial, particularmente nas cidades e em zonas de baixa densidade; Racionalização, modernização e capacitação da Administração Pública, são os principais objetivos das políticas a prosseguir no Portugal2020” (Portugal2020, 2015).

Dentro do Portugal 2020 existe um Sistema de Incentivos à Qualificação e à Internacionalização (Portugal2020, 2015).

“No caso dos projetos de Internacionalização das PME, o sistema de incentivos tem como objetivo reforçar a capacidade empresarial das PME através do desenvolvimento dos seus processos de qualificação para a internacionalização valorizando os fatores imateriais de competitividade.”

“Consideram-se elegíveis as seguintes despesas desde que diretamente relacionadas com o desenvolvimento do projeto:

- Participação em feiras e exposições no exterior:
 1. Custos com o arrendamento de espaço, incluindo os serviços prestados pelas entidades organizadoras das feiras, nomeadamente os relativos aos consumos de água, eletricidade, comunicações, inserções em catálogo de feira e os serviços de tradução/intérpretes;
 2. Custos com a construção do *stand*, incluindo os serviços associados à conceção, construção e montagem de espaços de exposição, nomeadamente aluguer de equipamentos e mobiliário, transporte e manuseamento de mostruários, materiais e outros suportes promocionais;
 3. Custos de funcionamento do *stand*, incluindo os serviços de deslocação e alojamento dos representantes das empresas e outras despesas de representação, bem como a contratação de tradutores/intérpretes externos à organização das feiras.
- Serviços de consultoria especializados, prestados por consultores externos, relacionados com:
 1. Prospeção e captação de novos clientes, incluindo missões de importadores para conhecimento da oferta do beneficiário;
 2. Ações de promoção realizadas em mercados externos, designadamente assessoria de imprensa, relações públicas, consultoria de mercado e assistência técnica à preparação de eventos;
 3. Campanhas de marketing nos mercados externos, que compreende a contratação de serviços nas áreas de mailing e telemarketing, publicidade e meios de comunicação especializados;
 4. Custos com a intervenção de Técnicos Oficiais de Contas ou Revisores Oficiais de Contas, na validação da despesa dos pedidos de pagamento até ao limite de 5.000 euros por projeto;
 5. Assistência técnica, estudos, diagnósticos e auditorias;
 6. Custos com a entidade certificadora e com a realização de testes e ensaios em laboratórios acreditados;
 7. Custos de conceção e registo associados à criação de novas marcas ou coleções;

8. Custos iniciais associados à domiciliação de aplicações, adesão inicial a plataformas eletrónicas, subscrição inicial de aplicações em regimes de “*software as a service*”, criação e publicação inicial de novos conteúdos eletrónicos, bem como a inclusão ou catalogação em diretórios ou motores de busca” (Portal dos Incentivos, 2015).

O presente trabalho de investigação tem como finalidade e objetivo, demonstrar a importância do *franchising* como forma de internacionalização das empresas, bem como, apurar as principais motivações e barreiras na seleção de mercados e determinantes da escolha dos mesmos.

Este capítulo pretende explicar e justificar os procedimentos e os métodos científicos que foram utilizados na elaboração da dissertação. Considera-se esta parte importante, uma vez que estratégias metodológicas incongruentes ou erradas podem comprometer o rigor que deve haver num trabalho científico, bem como todo o trabalho realizado até então.

3.1 Abordagem Qualitativa

A metodologia escolhida para a pesquisa científica foi a abordagem qualitativa, resultando um estudo de caso para a análise da problemática.

Pesquisas qualitativas envolvem uma grande variedade de materiais empíricos, que podem originar em estudo de caso, experiências pessoais, histórias de vida, relatos de introspeções, produções e artefactos culturais. Esta é a melhor opção quando são colocadas questões do tipo: “como” e “porquê”, segundo Yin (2005), e ainda quando o pesquisador tem pouco controlo sobre os eventos ou quando o seu foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em contextos da vida real.

Esta metodologia pode prosseguir sobre a forma de: pesquisa documental, estudo de caso ou etnografia, (Godoy, 1995).

Segundo Godoy (1995), a abordagem qualitativa enquanto forma de pesquisa, não se ostenta como uma proposta rigidamente estruturada, permitindo que a imaginação e criatividade levem os investigadores a propor trabalhos de pesquisa que explorem novos enfoques.

Para explicar a pesquisa qualitativa, Denzin e Lincoln (1994) desenvolvem que, a qualidade na pesquisa qualitativa implica uma ênfase nos processos e significados que não estão rigorosamente examinados, medidos (total ou parcialmente), em termos de quantidade, montante, intensidade ou frequência.

3.2 Estudo do caso

A metodologia qualitativa é a melhor opção para a investigação que se pretende fazer, pois seria possível explorar, estudar e explicar os fenómenos; tendo a possibilidade de colocar as questões “como” e “porquê”, e obter respostas às mesmas. Situação que com o método quantitativo não se verificaria e não se conseguiria aferir, ou pelo menos, seria mais complexo analisar fatores motivacionais, culturais e organizacionais através da análise do caso empresarial do Grupo Onebiz, mais precisamente a sua marca NBB (que será justificada a escolha posteriormente).

O método escolhido para a analisar a problemática que nos propomos a explorar foi o estudo de caso.

Yin (1994) sugere que um estudo de caso se refere a um evento, uma entidade, um indivíduo ou até uma unidade de análise. É um inquérito empírico que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real.

O estudo de caso é uma investigação empírica, que visa investigar um fenómeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são bem definidas e quando múltiplas fontes de evidência são usadas (Yin, 1994).

Como foi referido anteriormente a metodologia qualitativa é uma investigação empírica (Yin, 1994) mas, que se baseia no raciocínio indutivo (Bravo, 1998) que está intrinsecamente ligado ao do trabalho de campo (Punch, 1998) e que se fundamenta em fontes de dados múltiplas e variadas.

Os objetivos que orientam um estudo de caso em geral passa por: explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar um caso concreto (Gomez, Flores & Jimenez 1996).

Desta forma, o estudo de caso compreende as etapas de recolha, análise e interpretação dos dados qualitativos recolhidos. Importa ainda, ter noção dos aspetos que são classificados como vantagens e desvantagens associados ao estudo de caso.

Como vantagens temos por exemplo, o facto de permitir ao investigador ganhar uma visão globalizante de um certo fenómeno ou série de eventos e poder dar uma ideia geral do contexto envolvente. Outra vantagem é que o estudo de caso pode ser útil pois captura as propriedades emergentes e constantes da vida em organizações e o (re)fluxo da atividade organizacional, especialmente onde está a mudar muito rapidamente (Noor, 2008).

Os estudos de casos têm porém, sido criticados por falta de rigor científico e confiabilidade. Alguns autores apontam ainda como falha o facto de que eles não se focam nos problemas da generalização. (Yin, 1994)

De acordo com Yin (1994) existem estudos de casos explorativos, descritivos ou explicativos.

Optou-se pelo método explicativo, pois segundo o autor enunciado anteriormente, é o mais correto para realizar a pesquisa que se pretende, e pode ser o mais útil por exemplo para estudar processos em empresas.

O presente estudo de caso combina a utilização das seguintes técnicas: recurso a dados primários, com base numa entrevista semiestruturada (ver apêndice nº1) realizada com a responsável pela internacionalização da marca com mais unidades internacionalizadas do Grupo Onebiz, a Doutora Ana Martins Correia. Além desta função, a pessoa em questão acumula tarefas como consultora e diretora de Marketing. Numa fase anterior esteve responsável pela expansão do Grupo para o Brasil e para Macau.

Utilizaram-se ainda dados secundários, provenientes da imprensa e disponíveis no *site* da empresa, para apresentação do histórico da empresa, bem como para a análise da sua evolução.

3.3 Questões de Investigação

Esta investigação pretende analisar e explorar o processo de internacionalização de uma marca, usando a tipologia de *franchising*, nomeadamente o caso da Onebiz.

Pretende dar resposta à questão principal:

- Qual o papel do modelo de franquia na internacionalização das empresas?

Esta questão remete para questões mais específicas, tais como

- Qual é o critério utilizado para escolher o mercado internacional alvo?
- Como é efetuada a seleção dos mercados?
- Que vantagens advêm com a opção por este modelo de internacionalização?

3.4 Seleção da empresa

Depois de analisar as várias opções do mercado em termos de *franchising*, foi selecionada esta empresa pelo facto de ser líder do empreendedorismo (como a própria se intitula), e líder no mercado de *franchising* português (segundo alguns periódicos da especialidade como por exemplo a revista Negócios&Franchising) e estar presente em trinta e um países e prestes a completar no mercado dezassete anos.

Outras razões foram ser uma empresa do norte do país (facilidade de acesso).

3.5 Entrevista semi-estruturada

No método de recolha de dados por entrevista, há vários tipos como: entrevista não estruturada, semi-estruturada e estruturada (Reis, 2010).

A escolha da entrevista semiestruturada foi selecionada em detrimento das restantes, pois oferece flexibilidade para colocar novas questões ao longo das perguntas, utilização de um quadro teórico de modo a conseguir responder a determinados assuntos, tudo suportado com a construção de um guia de entrevista. Permite interromper o entrevistado e justificar ou validar determinados aspetos abordado), (Ghiglione e Matalon, 1997). Outro fator que fez com que se optasse por este formato foi a redução do grau de ambiguidade, bem como o balizar da informação que se pretendia recolher.

Resumidamente esta tipologia permite a combinação de perguntas abertas e fechadas e uma abordagem mais completa, Reis (2010), que proporciona respostas que vão de encontro ao que se pretende aferir e de profunda compreensão.

A utilização desta metodologia, tem algumas vantagens e desvantagens, que se tentará mostrar no quadro abaixo apresentado.

Quadro 6 Vantagens e Desvantagens da entrevista semi-estruturada

Vantagens	Desvantagens
-Otimização do tempo disponível	-Requer uma boa preparação por parte do entrevistador
-Tratamento mais sistemático dos dados	-Requer bastante tempo de entrevista e análise
-Permite seleções de temáticas para aprofundamento e introdução de novas questões	

Fonte: Reis (2010)

Como já foi referido anteriormente foi realizada uma entrevista semi-estruturada dirigida à Doutora Ana Martins Correia, realizada no dia 16 de Outubro de 2015. A entrevista foi gravada para assegurar uma recolha precisa da conversa e evitar a perda de dados, para isso foi pedida uma autorização para gravar, que foi concedida.

A entrevista foi preparada segundo as etapas que se apresentam na ilustração abaixo:

Figura 5 Etapas da realização da entrevista



Fonte: Elaboração Própria

➤ **Preparação da entrevista:**

Nesta fase, foram pensados quais os objetivos da entrevista. Depois da empresa selecionada, efetuou-se o contacto com a pessoa que se entendeu ser a mais indicada para a investigação que se pretendia fazer, e desta forma conseguir alguém com conhecimento da matéria abordada, bem como *know-how* transmissível sobre as necessidades de informação para este trabalho.

Reuniu-se toda a informação necessária, planeou-se o local da entrevista. Que ficou combinado ser na sede da Onebiz em Matosinhos, porque se pensou ser um local calmo, sem interrupções e que daria mais comodidade à entrevistada.

Seguidamente elaborou-se o guião de entrevista, com vários tópicos que serviram para acompanhamento da mesma, bem como para sugerir ao entrevistado como resposta no caso de não se lembrar dos mesmos.

O guião da entrevista encontra-se no apêndice nº1. Para a realização da mesma, teve-se em conta a revisão bibliográfica, bem como os objetivos específicos de pesquisa, que se apresentam no quadro abaixo.

Quadro 7 Planificação da entrevista por objetivos e capítulos abordados

Pergunta	Objetivo	Capítulo em que foi abordado
1	Apurar fatores externos e internos que despoletaram o processo de internacionalização da empresa	1.4 <i>Franchising</i> Internacional
2	Explicar os fatores decisores do <i>franchising</i> em detrimento de outra forma de expansão (pergunta em que deliberadamente se utilizou a técnica da incompreensão voluntária, para confirmação)	1.2.2 <i>Franchising</i> 1.4 <i>Franchising</i> Internacional
3	Saber quais os critérios para seleção de mercados internacionais	2.2 Variáveis que condicionam a entrada no mercado externo
4	Apurar sobre como é todo o processo de internacionalização	2.2 Variáveis que condicionam a entrada no mercado externo
5	Apurar se existem <i>masters</i> , descobrir como é a relação com a sede de fundação e descobrir em que países estas existem	1.4.1 Categorias de <i>franchising</i> Internacional 2.2.2 – Custos de internacionalização
6	Enunciação por parte da entrevistada de todas as barreiras e ou dificuldades no processo de internacionalização nos países onde se pretendiam fixar	1.4.2 Vantagens e desvantagens do <i>Franchising</i> Internacional 2.2 Variáveis que condicionam a entrada no mercado externo 2.2.2 – Custos de internacionalização
7	Explicar sobre como é feita a gestão e adaptação do serviço original em países estrangeiros	2.2 Variáveis que condicionam a entrada no mercado externo 2.2.3 – Estratégia / Organização
8	Explicar sobre como é feita a gestão e adaptação das diferenças culturais	1.4.1 Categorias de <i>Franchising</i> Internacional
9	Fator que diferencia a marca face aos concorrentes internacionais	2.2.3 – Estratégia / Organização

Fonte: Elaboração Própria

➤ Introdução à entrevista

Nesta fase, foi introduzido (por resposta ao envio de um email com informações prévias a pedir a entrevista) o tema e os objetivos. Solicitou-se a gravação da entrevista, tentou-se aliviar a tensão que poderia existir por parte do entrevistado.

➤ Processamento da entrevista

Foram colocadas as questões que estavam previstas. Numa primeira fase foi realizada a etapa temática, Reis (2010), em que se abordou os aspetos de interesse e cruciais da entrevista. E de seguida, a etapa espelho, Reis (2010), onde se repetiu a palavra ou palavras finais da frase com que a entrevistada terminava a sua resposta, para tentar que esta continuasse o seu encadeamento de ideias. Colocaram-se algumas questões adicionais que se entendeu como necessárias para completar e aprofundar as informações que se pretendiam.

Foram utilizadas algumas técnicas de entrevista tais como: técnica das expressões curtas, técnica do espelho ou eco, técnica dos silêncios, técnica da reformulação, ou técnica da incompreensão voluntária, (Ghiglione e Matalon, 1997).

➤ Síntese e conclusão da avaliação da entrevista

Nesta fase agradeceu-se a participação, bem como pelas informações disponibilizadas. E no qual se fez o comprometimento de disponibilizar os resultados finais do estudo, se assim fosse desejável.

**Capítulo IV- Estudo de Caso: expansão internacional da empresa Onebiz por via do
*franchising***

Neste capítulo irei através da análise da entrevista semi-estruturada, apresentar as fases de recolha, análise e interpretação da informação dos dados qualitativos, com o objetivo de esclarecer as questões de investigação anteriormente formuladas.

4.1 Caracterização da empresa

O Grupo Onebiz é um grupo empresarial composto por várias áreas de negócio que tem subjacente um conjunto de empresas que se integram no grupo. Como é exposto na figura abaixo apresentada:

Quadro 8 Rede de Negócios Onebiz

Área de Negócio	Marca	Tipologia de serviço
Financeira	Accive Insurance	Rede independente de Soluções em Seguros
	Acountia	Contabilidade e Apoio à Gestão
	Exchange	Serviços Financeiros – Créditos, Seguros, Arrendamentos e Redução de Custos Pessoais
	NBB	Consultoria e Intermediação na Compra e Venda de Empresas
	Teamvision	Consultoria em Gestão
Consultoria	4Best	Agência criativa de Design, Web, Marketing e Media
	Bioqual	Qualidade, Higiene e Segurança Alimentar
	Elevus	Consultoria e Desenvolvimento de Recursos Humanos
	Esinow	Consultoria em Tecnologias de Informação
	EZ Trade Center	Consultoria em Compras e Redução de Custos
Imobiliária	Imo24h	Obras e Reparações
	RealStone	Gestão de Arrendamentos
Educação	Morangos	Atividades educacionais e lúdicas para crianças e jovens
Saúde	Sensil	Cuidados de Saúde e Apoio Domiciliário
	Legs & Nails	Centros de Estética
Comércio	Marketsales	Consultoria e Outsourcing Comercial
	Pampelido	Comércio Charcutaria Tradicional

Fonte: Elaboração Própria

Iniciou a sua atividade no mercado português em 1998, e optou pelo sistema de *franchising* como estratégia de expansão e de crescimento dos seus vários negócios. No momento detêm mais de 400 unidades em Portugal e em 32 países. Este Grupo intitula-se como: “Grupo líder no *franchising* em Portugal”.

4.1.1 Missão e Visão

A missão do Grupo Onebiz é descrita como tendo por objetivo ser um parceiro de referência para todos os empreendedores que pretendam possuir o seu negócio próprio ou convertê-lo em *franchising*. Desta forma o grupo compromete-se a oferecer serviços especializados com o mesmo rigor e qualidade em qualquer parte do mundo, tanto para empresas como para particulares.

Para atingir o que a empresa anunciou na missão, a sua visão é: alcançar a liderança mundial do mercado de serviços em *franchising*; desenvolver marcas como o elemento chave da criação de valor empresarial (a empresa identifica as pessoas como o seu maior valor); apostar nas pessoas certas para construir negócios sólidos, numa parceria baseada no *franchising*; também o facto de estar presente com uma rede global de distribuição dos serviços através de empresários franchisados locais. Rematam com uma frase, que de resto, é bastante utilizada nas redes sociais “Quanto mais longe se vê, mais longe se vai!”

4.1.2 Valores

Existem uma série de valores que corporativamente, segundo a entrevistada, estão bastante presentes no ambiente empresarial. Estes valores servem para o Grupo ter uma postura que permita construir um futuro com bases sólidas. Estes valores, segundo o *website* da Onebiz (2015) passam por:

- Especialização e diversificação da oferta;
- Parcerias estratégicas de valor acrescentado;
- Interdependência das redes e serviços;
- Inovação dos serviços e produtos que oferece
- Crescimento baseado no modelo de *franchising* das marcas;
- Serviço como peça chave na oferta empresarial;
- Ética e Integridade no desenvolvimento dos negócios;
- Potenciar as capacidades dos nossos profissionais, valorizando as suas ideias e iniciativas;
- Aposta crescente na formação;
- Direção das equipas com base em princípios de profissionalismo e lealdade.

4.1.3 Objetivos

O Grupo tem como objetivo, como é referido em Onebiz (2015), liderar o mercado empresarial e particularmente nos segmentos de negócio em que atua pretende:

- Desenvolvimento de novos negócios;
- Aumento da qualidade do serviço e satisfação dos parceiros franchisados e clientes das redes;
- Aumento da atividade de *cross-selling* entre as redes do Grupo;
- Disseminar a cidadania empresarial para garantir o envolvimento das nossas ofertas com as necessidades e fragilidades da sociedade.
- Maximização da capacidade de desenvolvimento de novas oportunidades de negócio.

4.1.4. Expansão da marca

Assente na estratégia de expansão do negócio através do *franchising*, o grupo seleciona parceiros internacionais para representar a atividade de uma marca num determinado país (Onebiz, 2015).

Desta maneira o Grupo está presente em 32 países como por exemplo: Portugal, Espanha, Alemanha, Estónia, República Checa, Grécia, Polónia, Lituânia, Ucrânia, Rússia, Letónia, Áustria, Liechtenstein, Brasil, Colômbia, Uruguai, México, China, Israel, Turquia, Taiwan, Macau, Hong Kong, Singapura, Indonésia, Maurícias, Seychelles, Angola, África do Sul, Marrocos e Moçambique com as suas marcas. O que significa a busca pelo domínio do mercado-alvo estratégico, com a disseminação dos conceitos por redes europeias e nos diversos países da América Latina e África.

O Grupo Onebiz desenvolve seis áreas de negócio: Serviços Financeiros, Serviços Imobiliários, Consultoria, Saúde & Estética, Educação e Comércio. A cada uma destas áreas de negócio está subjacente um conjunto de empresas que se integram no Grupo, que desenvolve os seus negócios em áreas distintas. Em cada uma dessas áreas de negócio é incorporado um conjunto de marcas, com serviços especializados. Como aliás, foi apresentado anteriormente.

4.2 NBB

A NBB (National Business Brokers) é uma marca do Grupo, na área dos serviços financeiros, foi a marca escolhida, e aqui será retratada com as palavras da entrevistada

É uma rede internacional de consultores especializados em fusões e aquisições e na compra e venda de empresas, atuando igualmente como especialistas nas áreas de *Corporate Finance* e *Private Equity* a nível mundial. Segundo a entrevistada são “líderes mundiais nesta atividade”, que conseguem comprovar com uma “rede de escritórios distribuídos pelos quatro continentes”. Proporcionam aos clientes um serviço que desenvolve soluções locais baseadas em métodos e ferramentas especializados e em alianças estratégicas com os principais operadores e entidades do mercado.

A empresa assume-se como “rede líder internacional do seu setor”, materializada na sua presença em quatro continentes e enfoque na “prestação de um serviço de excelência” com

abrangência global, disponibilizando soluções aos seus clientes localmente, baseadas em metodologias e ferramentas altamente especializadas bem como em parcerias e alianças estratégicas com os principais operadores de mercado.

4.2.1 Missão

A missão da NBB foca-se em oferecer soluções à medida e de valor acrescentado adaptadas às necessidades das PME, grupos económicos e entidades institucionais, como sejam, *family offices* e fundos de *private equity*, no âmbito de processos de transformação de capital, investimento, crescimento e internacionalização, baseadas numa conduta de ética e integridade, (Onebiz, 2015).

4.2.2 Valores

A NBB tem como pilares valores como: **especialização, cooperação, competência, ética e confidencialidade**, (Onebiz, 2015).

Especialização: aconselha organizações e empresários em fusões, aquisições, venda de sociedades, cisões, partes sociais e ativos. Combinação de uma vasta experiência dos seus consultores com ferramentas especializadas e *know-how* partilhado em rede, onde emergem sinergias globais colocadas localmente à disposição dos seus clientes.

Cooperação: Intercâmbio de experiências no seio da sua rede global de parceiros, permitindo potenciar o *know-how* e projetá-lo nas soluções apresentadas.

Independência: Entidade independente, capaz de oferecer soluções que maximizam o valor de cada transação, indo de encontro aos objetivos estratégicos dos clientes.

Competência: Configuradas soluções locais apoiadas numa *network* global e na performance da equipa com ampla experiência empresarial e capacidade técnica.

Ética: Atuação da marca sob as normas do Código de Ética da *International Business Brokers Association* (IBBA) destacando-se princípios deontológicos como a integridade, idoneidade, independência, responsabilidade, competência, equidade, lealdade e confidencialidade.

Confidencialidade: A marca possui metodologias e procedimentos internacionais, e tem como base o sigilo e confidencialidade das informações facultadas pelos seus clientes.

4.2.3 Serviços

A empresa presta serviços, como foi referido anteriormente, na área da compra e venda de empresas, fusões e aquisições e *corporate finance*. Realiza igualmente angariação de capital de *start-up* (empresas recém-criadas), *early-stage* (numa fase inicial) e de expansão. Reorganização empresarial: como cisões e desinvestimentos. Estruturação de operações como *joint-ventures* e internacionalização, angariação de capital, operações *sale and leaseback* (venda de um ativo e no longo prazo, alugá-lo de novo).

Para celebrar um contrato de *franchising* existe um conjunto de condições, como refere Onebiz (2015), que os futuros franchisados têm de cumprir como por exemplo:

Direitos de Entrada: € 15.000 + IVA

Package de Franquia: € 30.000 + IVA

Royalties: € 200

Taxa de Publicidade: €150

Loja padrão mínima: 40 m²

Zonas Prioritárias: Todo o País

Língua: inglesa

Figura 6 Número de Unidades Total NBB



Fonte: Elaboração própria

Em relação aos dados da prestação de contas, comparativamente aos dados nacionais por setor, Banco de Portugal (2015), foi possível apurar que na rentabilidade dos capitais próprios (retorno gerado para os capitais permanentes colocados à disposição da empresa pelos seus acionistas) a marca conseguiu um resultado positivo e bem acima dos negativos que o setor apresentava no ano de 2012 e 2013. Na rentabilidade do ativo (capacidade dos ativos da empresa gerarem retorno financeiro) no ano de 2012 foi possível verificar um valor acima do médio do setor, e em 2013 verificou-se um declínio em relação a 2012, mas crescimento face ao valor médio do setor, que se verifica negativo.

Quadro 9 Quadro comparativo do setor vs NBB na Rendibilidade dos Capitais e Ativo

	2012	2012	2013	2013
	Valores Médios do Setor	NBB	Valores Médios do Setor	NBB
Rendibilidade dos Capitais Próprios (%)	-2,28	27,57	-23,39	17,08
Rendibilidade do Ativo (%)	2,94	3,30	-3,83	2,37

Fonte: Elaboração Própria

Em seguida, analisou-se a rendibilidade das vendas (capacidade das vendas em gerar retorno para a empresa), internamente e no exterior.

No ano de 2012 o valor de 3% significa que por cada 1000 euros que a NBB vendeu no exterior, teve um lucro líquido de 30 euros (rendibilidade líquida das vendas).

Quadro 10 Rendibilidade das Vendas Internas e Externas

Rendibilidade das Vendas			
	2012	2013	2014
Vendas Internas	0,02737	0,050373	0,03465
	3%	5%	3,50%
Vendas Externas	0,065166	0,135235	0,109488
	6,50%	13,50%	11%

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao resultado líquido do período, como a figura que se apresenta abaixo mostra, o negócio tem gerado rendimentos positivos mas sucessivamente decrescentes.

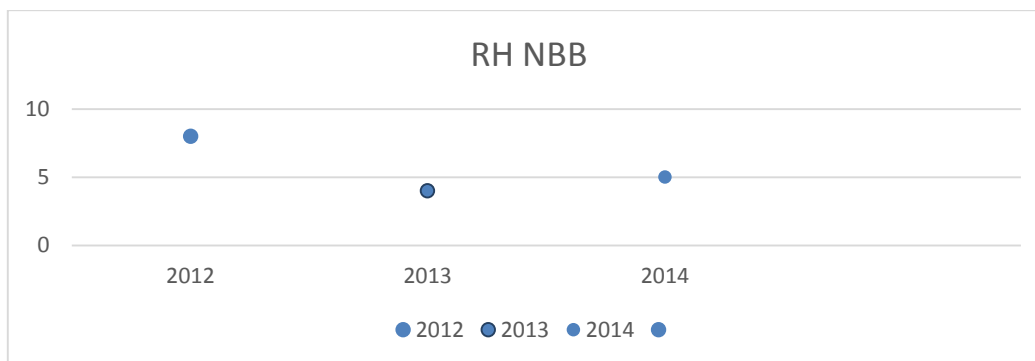
Quadro 11 Resultado Líquido do Período

Resultado Líquido do Período		
	2012	2013
	18607,2	13902,85
Evolução em relação ao período anterior		-0,22522
		25%
		22%

Fonte: Elaboração Própria

Em relação aos recursos humanos da marca NBB na sede do Grupo Onebiz, tiveram uma quebra muito grande no ano de 2013, porém iniciaram a sua recuperação no ano de 2014.

Figura 7 Recursos a NBB (sede)



Fonte: Elaboração Própria

4.3 Análise do processo de internacionalização da Marca NBB

À **decisão da internacionalização** sob a forma de *franchising* serviu como mote, para a entrevista que se realizou a Ana Martins Correia, a decisão foi tomada com a “necessidade de crescimento, sendo de destacar aqui duas vertentes diferentes: o próprio negócio da NBB, que é um negócio internacional, ou seja é um negócio que só faz sentido se for internacional e não confinado ao mercado português. Outra razão é a marca operar na área das fusões e aquisições, operações de crescimento, compra e venda de empresas, sendo claramente suportada por uma rede internacional de parceiros que faz com que a maioria de operações que é feita hoje em dia, seja cada vez mais internacional”.

Além disto também o facto de “o mercado português ser um mercado curto, um mercado pequeno”. Ou seja não se destina só a clientes portugueses que “queiram ir lá para fora, como a clientes internacionais que queiram vir para Portugal”. A opção da internacionalização segundo o que se apurou, está desde o início patente, porque o grupo “não se confina ao mercado português, pois tem muito pouca atuação e é muito deficitário e uma empresa que queira crescer hoje em dia, tem de ir lá para fora”.

Dos fatores externos, podem ser apontadas “limitações no mercado doméstico, a percepção de oportunidades do mercado externo, as próprias características de mercado”. A entrevistada exemplificou com o facto de “trabalhar um determinado tipo de operações, que implica estar a trabalhar com um setor de atividade específico e é natural que muitas vezes apareçam outros clientes que vêm referenciados por já ter trabalhado com aquele setor em específico”. Desta forma, as características dos mercados internacionais obrigam à procura, por exemplo, de indústrias de produção, de transformação, de produtos frutícolas em que a empresa tem

capacidade competitiva. Por isso, se apostou na América Latina, porque tem défice, há algumas empresas nessa área que nos contactam para formatar todo o projeto”. Questionada sobre a relação com terceiros a resposta foi que “está fortemente ligada, porque sem a rede de parceiros internacionais era impossível conseguir cooperar.” A parte dos incentivos governamentais foi também questionada, e a resposta é que “até então não era muito tida em conta, só agora se começa a tentar inculcar este fator”.

4.3.1 Razões para internacionalizar optando pelo modelo de *franchising*

A entrevistada questionada pelas razões para internacionalizar começou por referir que o grupo de *franchising* existe há 17 anos e acreditam neste modelo, “um modelo que faz sentido, que cria independência entre as partes”. Sublinhou, ainda, que “não estamos a falar com uma rede de agentes, não estamos a falar com funcionários, estamos a falar com pessoas, proprietários de negócios distintos”. Focando na marca em estudo, a NBB, a entrevistada referiu que “há um perfil técnico para avaliar, ou seja os franchisados passam por uma avaliação de perfil técnico, sendo uma das marcas mais criteriosas a nível da angariação de franchisados, mas é o modelo que nós acreditamos, que sobretudo lá fora, uma vez mais, faz todo o sentido. Nós não temos capacidade de estar a controlar o que é que a atividade da China está a fazer, ou seja, temos que trabalhar uma plataforma comum, sobre um modelo comum, com as mesmas ferramentas de trabalho, e é esta a independência que o *franchising* dá, e que nós adotamos”.

Questionada sobre o perfil técnico, e se havia um pré-teste aos franchisados a entrevistada referiu que “em qualquer marca existe essa pré-validação, mas umas fazem mais do que outras como é obvio. A NBB tem mais que ver com o perfil técnico, porque é uma área muito específica, ou a pessoa domina e tem também uma excelente capacidade de inter-relação, porque isto é muito um negócio de relações e *networking*”. Muito incisiva respondeu: “se não tiver este perfil, nós preferimos não trabalhar. Trabalhamos tanto para conseguir a rede internacional que não vamos correr riscos de perder”.

4.4 Seleção de mercados internacionais

Questionada sobre como se processa a seleção de mercados a resposta foi que “a escolha tem sobretudo que ver com o perfil do parceiro e com os critérios económicos, relacionados com o país”, estes são os dois principais critérios.

Em relação à cronologia dos países em que se foram estabelecendo “tem sobretudo que ver com as operações que iam aparecendo, ou seja, os nossos clientes nacionais e internacionais, têm determinado perfil de países alvo”. Para exemplificar como isto é processado referiu que “começamos a detetar que muitos dos nossos clientes internacionais queriam chegar ao mercado alemão, e não tínhamos nenhum parceiro alemão, por isso fizemos uma procura mais intensiva na Alemanha”. Desta forma “a nossa escolha vem pela base que é o perfil do candidato franchisado e critérios macroeconómicos do próprio país.” Aqui foi questionada a

questão dos critérios macroeconómicos onde nos foi respondido: “não podemos entrar em países sem estabilidade política e económica, mas estes dois fatores jogam com os interesses dos clientes internacionais. Se eu tenho um cliente que quer um determinado tipo de operação, eu tenho que procurar um *expert* nesse tipo de operações, ou nesse setor, ou nesse país, por isso nós por vezes também vamos um bocadinho para onde os nossos clientes pedem”.

Questionada sobre as etapas, e o processo de tomada de decisão, a entrevistada referiu que “na Alemanha... havia a necessidade de haver um parceiro, pelo que a marca começou a fazer: primeiro uma descrição do mercado, para ver se de facto fazia sentido esta opção. Por vezes é muito difícil, há barreiras muito grandes à entrada, por isso é traçado o desenho, entre aspas, do mercado e depois fazemos uma procura ativa de parceiros na Alemanha”.

Interrogada sobre como essa procura é feita, a entrevistada responde que “Há vários portais de negócio, há vários portais de franquia, há o uso do *linkedin*; e esta é das ferramentas que temos utilizado mais. Através deste consegue-se ir buscar uma pessoa, um perfil técnico, um perfil específico e vamos atrás dele. No caso do Alemanha começou assim, e quase todos os parceiros têm começado assim, depois fazemos eventos, fazemos *open-days*, juntamos todos os interessados daquele país na nossa marca, e fazemos uma ação de apresentação, ou seja, uma ação de charme, um *show* de venda, criamos um ambiente de competição entre eles, para perceberem que não são os únicos interessados, mas fazemos tudo de uma forma muito interativa, muito dinâmica e depois tentamos fechar o contrato com aquele que nos transmitiu maior confiança”.

Numa tentativa de redirecionar para a questão central perguntou-se o que se seguia a esta etapa: “Depois de selecionarmos o parceiro vem a fase dois do trabalho, que é pegar em tudo que temos e adaptarmos ao país, e esse trabalho só é feito depois do parceiro angariado. Ou seja é um trabalho de parceria entre nós e ele, porque nos não conhecemos o mercado para formar uma empresa de sucesso”.

4.5 Categorias de *Franchising* Internacional

O Grupo Onebiz tem a sede em Portugal, “tomou a decisão de construir quatro filiais do grupo”, ou seja, quatro *master international franchising*. “Há quatro *masters* espalhadas pelo mundo inteiro, significa que são essas que controlam as marcas todas, à semelhança do que acontece em Portugal”.

Questionada sobre os países em que se situam as *masters*, apurou-se que são “Angola, Moçambique, Brasil e China”. No que diz respeito á NBB, “possui uma relação de *direct international franchising*”.

Questionada se esta situação é uniforme em todos os países a entrevistada referiu que “apenas no caso da Alemanha se verifica o caso de *master international franchising*, por parte da NBB”. Paralelamente há “o nosso modelo de franchisado simples, que é quando consideramos que, ou o parceiro não tem perfil de expansão, ou só quer ter o seu escritório NBB, e não quer enveredar pela expansão”, existe também o caso em que “o país não suporta mais do que uma unidade, por isso mais vale ser franchisado direto, apenas”.

Em relação ao acompanhamento da venda e da relação com os franchisados internacionais, esta alegou que “numa fase inicial, há uma formação, em que os parceiros são obrigados a vir a Portugal, estejam onde estiverem, e depois há uma deslocação nossa lá, no momento da abertura. Normalmente faz-se um evento, organizado pela NBB Portugal e há um apoio de uma equipa de cá para lá. Periodicamente, isto é, uma vez por ano faz-se uma reunião internacional, em algum ponto do globo, em que reunimos os parceiros todos.”

Ao ser colocada a questão do apoio diário necessário a entrevistada afirmou que “diariamente nós trabalhamos com base num *software* de gestão, ou seja, tudo o que é colocação de uma informação, colocação de um pedido de suporte para contacto, um pedido de apoio técnico, divulgação de oportunidades, é tudo através de *um software* de gestão, que é comum. Por isso, a comunicação é quase diária e trabalhamos todos da mesma forma. Depois mediante as necessidades colocamos a informação da pessoa responsável. Se existe uma necessidade de *marketing*, nós vamos para a pessoa A, se existe uma necessidade de *know-how* técnico vamos para a pessoa B, se existe uma necessidade a nível de oportunidades de negócio, vai para a pessoa C.. Tudo está devidamente especificado, para que cada franchisado saiba exatamente com quem falar e quais os prazos de resposta”.

4.6 Constrangimentos, motivações e barreiras à internacionalização

A entrevistada antes de responder à questão sublinhou que a opção pelo *franchising* tem que ver com a necessidade de reduzir o investimento, “Porque é diferente termos equipa por nós contratada lá com funcionários, do que ter um franchisado, por isso existe claramente uma lacuna de recursos financeiros que suprimos com a utilização do modelo de *franchising*”.

Retornando ao ponto de partida foi possível verificar que um dos grandes constrangimentos é de ser difícil ir sozinho para o mercado, para “fazer essa adaptação de metodologias, apesar da NBB já ser suficientemente internacional. Pedindo autorização para falar de outra marca para especificar um pouco “a marca Morangos, é um bom exemplo. O programa educativo, necessidades especiais, a legislação quase destruiu tudo que construímos em Portugal. Quando a Morangos foi para o Brasil, foi tudo abaixo praticamente, porque a legislação era totalmente diferente, os projetos de arquitetura eram totalmente diferentes”.

Uma outra barreira que a NBB encontrou foi “ter o seu projeto de internacionalização e conseguir contornar a dificuldade do acesso à informação, cultural, legal, política e económica”. Incisivamente a entrevistada refere “...que mais uma vez o sistema de *franchising* vem ajudar, porque ao contrário de ter outra forma de entrada, com este modelo temos ali uma pessoa que nos vai ajudar a modificar, para por o negócio a funcionar, por isso é outro dos motivos pelo qual nós acreditamos neste tipo de modelo”.

Outra dificuldade encontrada é a distância geográfica, “até se pensarmos num país como Espanha, significa que há pessoas que vamos ter mais dificuldade em controlar, por isso a obrigatoriedade de trabalhar com o sistema de gestão, é a forma de reduzir esse risco, que está sempre associado à operação, porque o *franchising* é um compromisso entre duas entidades que não se conhecem, e que não sabem o que podem esperar uma da outra”.

Questionada sobre se há um contrato que reduza um pouco este fator a resposta foi que “ a marca não pode correr o risco da NBB Grécia começar a vender hambúrguer, mas é um risco, que contratualmente tentámos prever, e prevemos, mas a distância geográfica por vezes dificulta”.

4.7 Adaptação do serviço e cultura

Pelo facto de a marca ter um perfil corporativo mais internacional, alguns países não necessitam de adaptações significativas: “A NBB é um negócio vincadamente internacional, só trabalha em inglês, por isso quando temos em mãos um franchisado da Grécia, um dos requisitos é falar inglês, o de Espanha é falar inglês, e os portugueses falam em inglês, ou seja, é o idioma da NBB. Isso uniformiza documentos, procedimentos, ou seja, desde a raiz somos uma marca internacional”.

Perante isto questionou-se se havia algum país em que fosse preciso uma adaptação maior que os outros em que a resposta foi que havia “de tudo”, e então insistiu-se perguntando, se se recordava de algum em especial tendo referido “sobretudo os países africanos é um pouco mais difícil. Porque culturalmente são países muito mais lentos na tomada de decisão, mais burocráticos no acesso às pessoas que tomam a decisão, por isso os países africanos claramente fazem com que nós próprios aqui na sede da marca tenhamos que nos habituar a trabalhar com um determinado tipo de parceiro. Por exemplo, o parceiro brasileiro vive muito da relação, nós aqui na Europa somos muito mais formais no tratamento, dentro deste negócio da NBB muito mais ainda, distantes, mais frios”.

Pedindo para retratar de uma forma mais informal a doutora Ana Correia referiu que “no início da expansão da NBB no Brasil fez-nos uma grande confusão quando no evento tínhamos reбуçadinhos, brigadeiros, hospedeiras de minissaia. E porquê? Porque não era a nossa forma

de estar e achávamos que prejudicava a marca, mas o que é certo, é que o nosso parceiro no Brasil esta a ter resultados inacreditáveis”.

De outra forma os gregos e os turcos foram apontados como parceiros complicados a nível cultural. Além deste, no caso dos alemães “é difícil colocarmos uma mulher jovem a dar formação a alemães de 70 anos, que é o caso. Nós temos que saber olhar para cada um, e antes de falarmos com as pessoas, temos que perceber como funcionam. E aí entra a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP). A AICEP tem muito bom material para as empresas que pretendem internacionalizar-se e têm inclusivamente um caderninho com os aspetos culturais que nós devemos sempre ler, para já perceber de antemão, com quem vamos falar e depois ajustarmo-nos”.

4.8 Fator diferenciador face aos concorrentes internacionais

A NBB, segundo o que se apurou é uma marca reconhecida como líder a nível internacional: “não há outra marca como a NBB que trabalha em *franchising* e que tenha tantas unidades como nós. E acho que isso é um fator diferenciador, por exemplo, em Portugal e a nível internacional a NBB não anda a concorrer com as *Big four*. As *Big four* são as quatro consultoras que se dedicam a determinado tipo de operações, e não há quem trabalhe com o segmento das pequenas e médias empresas, e nós trabalhamos! Essa é a forma como nós somos reconhecidos quer aqui, quer a nível internacional. Lá fora optam pela NBB porque é uma marca internacional, sobretudo, porque é uma marca que tem uma rede internacional e tem escritórios em todo o mundo, ou seja, as pessoas percebem que, embora as *Big four* também tenham, não atingem este *target*. Então o raciocínio é trabalhar o segmento médio, a que a empresa vai recorrer e ter quase acesso aos mesmos serviços e mercados que os gerentes têm? É a NBB. Por isso esse é o nosso principal fator dissociador... tem que ver com a qualidade da rede, sobretudo. E trabalharmos com o segmento médio.”

Debatida a questão do preço, a entrevistada disse que a grande remuneração da NBB tem que ver com a concretização das operações, e podemos ter uma operação de 1 milhão de euros, como uma de 20 milhões de euros ou 500 mil euros. Por isso as pessoas sentem-se confortáveis a trabalhar procurando o sucesso, porque tem de ser assim, nesta atividade, não há outra forma”. Concretizando melhor referiu que para os franchisados “tanto faz que vendam 1 milhão e ter que nos pagar a nossa comissão de 5%, ou de vender 500 mil e ter uma comissão de 5%, ou seja, eles não se importam de pagar os nossos 5%, face ao sucesso da operação”.

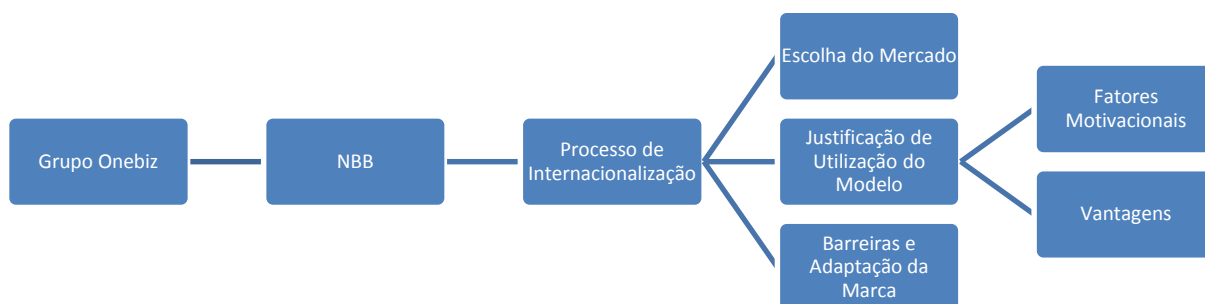
Outros fatores como o acompanhamento e assistência pós venda (acompanhamento na rede), foram colocados como possíveis fatores que fazem preferir a NBB pois “o serviço de suporte que fazemos todos os dias traz confiança para o franchisado. Mas em relação ao cliente final não se enquadra, porque é difícil o cliente final perceber o acompanhamento que se faz,

porque muitas vezes o nosso cliente final, contacta a NBB, porque sabe que é uma rede internacional, mas acaba por trabalhar com aquele escritório. Então não têm acesso a um conjunto de instrumentos que cada vez mais vamos tendo, por exemplo, todos os escritórios NBB, não têm de dominar o Portugal 2020, mas existe uma rede de *headquarter's* que dominam a temática dos incentivos do Portugal 2020, que eles sabem a que podem recorrer, e quando mais nada funciona, recorrem a nós e damos esse suporte”

Para terminar a entrevistada referiu a importância do cliente final. “Há um princípio muito grande da NBB que é a confidencialidade, por isso nós conquistámos a confiança das pessoas, dos nossos clientes, que são as empresas, e verificámos e aconselhamos no sentido de concretizar a operação que eles querem. Não é um serviço de continuidade. É um serviço *on-demand*. Os mandatos iniciam mas também terminam, são operações específicas ou se faz uma avaliação, ou vamos fazer um aumento de capital, ou vamos vender a empresa, ou vamos comprar a empresa. Não é propriamente uma consultoria continuada, por isso, há menos acompanhamento, mas há um *in foco* total no cliente, enquanto trabalhamos com ele”.

Na figura abaixo apresentada apresentamos um esquema da estrutura de respostas dadas.

Figura 8 Estrutura de Respostas



Fonte: Elaboração Própria

Conclusão

A Internacionalização das empresas tem grande importância no seu crescimento quer para o aproveitamento da sua capacidade instalada, quer para a expansão e maximização dos lucros potenciais.

Viana e Hortinha (2005) agrupam em três, as razões que conduzem à internacionalização, a saber, as oportunidades estratégicas, a vontade de crescimento, e os clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio.

Relativamente à questão central, que nos propusemos investigar, podemos concluir pela revisão de literatura que o modelo de *franchising* é útil em negócios que demonstrem ter sucesso comprovado, com uma estrutura de gestão sólida, e que permita rendimento no longo prazo.

A teoria explanada na Parte I desta dissertação, revelou que tinha aplicabilidade na parte prática uma vez que foi possível depreender pelas respostas da entrevistada a utilização de conceitos, modelos e tipologias mencionados na literatura, bem como pela existência de algumas desvantagens.

Relativamente às questões que nos propusemos a explorar no estudo de caso, há a destacar que o critério usado pela marca NBB do Grupo Onebiz para escolher o mercado internacional alvo é sobretudo a deteção de clientes potenciais em mercados emergentes ou em mercados com um potencial de desenvolvimento latente, significativo e relevante.

Depois a fase que se segue é a da procura do parceiro, que advém de uma pesquisa em portais de *franchising* ou através da rede *LinkedIn*. Depois de uma série de testes, este é escolhido e aqui surge uma parceria, pois a marca conhece bem o seu serviço, e o parceiro conhece bem o mercado.

Face ao conhecimento que a empresa tem dos seus potenciais clientes, irá seleccionar aquele que lhe ofereça mais garantias ao nível do cumprimento das regras do contrato de *franchising*, bem como do cumprimento das obrigações definidas pelo mesmo.

Relativamente à questão de apurar as vantagens que advém da opção por este modelo de internacionalização, foi possível constatar que o *franchising* ajuda na medida em que introduz um parceiro, que vem facilitar o cruzamento de oportunidades de negócios com os objetivos de rentabilidade da empresa. Outra vantagem é o facto de não necessitarem de alocar recursos humanos (ou contratar), para os colocar a trabalhar nas novas unidades internacionais (só necessitam de realizar formação inicial nos locais de destino). Outro benefício foi a expansão do negócio além fronteiras, algo que num mercado tão exíguo como o Português nunca o conseguiriam fazer. O retorno do investimento inicial (que é pouco), foi referido como sendo alto e com um prazo de recuperação bastante rápido.

O tema desenvolvido nesta dissertação revelou-se e revela-se bastante pertinente, sobretudo num contexto de racionalização económica (tal como é vigente na atualidade), que obriga a uma aplicação de recursos eficiente e eficaz tendo em vista gerar o maior lucro possível. A escolha pelo Grupo Onebiz tem como base uma estrutura empresarial associada a diferentes marcas reconhecidas pelo mercado e algumas com valor comercial significativo.

Na dissertação desenvolvida, detetamos como limitação científica, o facto de só ter sido efetuada uma entrevista a uma marca em específico, o que poderá ter conduzido a um enviesamento dos resultados do estudo.

Como pistas de investigação futura, este estudo serviu como fonte de impulso para o gosto pelo trabalho científico, desta forma, no futuro pretende-se num âmbito de trabalhos científicos desenvolver o estudo que se iniciou. Um possível incremento seria realizar um estudo comparativo entre empresas na área do *franchising* no âmbito nacional ou dentro do Grupo Onebiz (17 marcas).

Referências Bibliográficas

- Abell, M. (1991). *European Franchising: Law and Practice, Vol. 1*. Waterlow: London.
- Abrantes, A. (1999). A internacionalização empresarial numa economia mundializada. *Revista Millenium*. Ano 4, nº15.
- AICEP (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. AICEP- Portugal Global: Porto.
- AIMinho (2011). Internacionalização- Cadernos Técnicos. AIMINHO. Acedido em Agosto 2015 em <http://www.aiminho.pt/imgAll/file/Manuais/Internacionalizacao.pdf>.
- Aliouche, E. & Schlenrich, U.(2013). International *Franchising* Assessment Model: Entry and Expansion in the European Union. *SSRN Entrepreneurship & Law eJournal*, Vol. 3, nº 2. pp. 517-337.
- Alonso, J. (1994). *El proceso de internacionalización de la empresa*. ICE: Madrid.
- Baena, V. (2012). Master Franchising as Foreign Entry Mode: Evidences from the Spanish Franchising System. *International Marketing Review*. 17 (1), 1-8.
- Banco de Portugal (2015). *Quadros do Setor*. <https://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Paginas/QuadrosdaEmpresaedoSetor.aspx>. Acedido em Outubro de 2015
- Barkoff, R. e Selden A. (2008). *Fundamentals of Franchising*. Third Edition. ABA Publishing: USA.
- Bedi, P. e Kharbanda, E. (2014). Factors Affecting the Choice of Entry Mode by MNCs. *International Journal of Commerce Arts and Science*, 5(5), 4-13.
- Bial (2015). *Antiepilético da BIAL já está nas farmácias dos EUA*. <https://www.bial.com>. Acedido em Julho de 2015.
- Blonigen, A. and Piger, J. (2014). Determinants of foreign direct investment. *Canadian Journal of Economics/Revue Canadienne d'économique*. 47 (3), 775–812.
- Bravo, M.; Eisman, L. (1998). *Investigación Educativa, 3ª Ed*. Ediciones Alfar: Sevilha.
- Brito, C. (1993). *Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial (Working Paper nº 38/1993)*. Retirado do website:http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Estrat_Intern_e_Coop.pdf.
- Brito, C., e Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*. Sociedade Portuguesa de Inovação: Porto.

- Burton, F. & Cross, A. (1997). *International Franchising: Markets versus Hierarchy*. Internationalization Strategies, St. Martin's Press: New York.
- Carbaugh, R. (2004). *Economia Internacional*. Thomson: São Paulo.
- Cardeal, N. (2014). *Pensamento Estratégico*. Unidade Católica Editora: Lisboa
- Cateora, P. e Graham, J. (2001). *International Marketing*. McGraw-Hill: New York.
- Cateora, P. e Graham, J. (2010). *International Marketing*. 15th ed. McGrawHill: New York.
- Caves, R. (1974) . *Multinational Firms, Competition, and Productivity in Host-Country Industries*. *Economica*, 41(162), 176-193.
- Czinkota, M., Ronkainen, I. e Moffet, M. (1998). *International Business*. 5th ed. The Dryden Press. New York
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publication: California.
- Dominginhos, P. e Moura, R. (2002). O Franchising Internacional: Serão os Custos de Transacção suficientes para a sua compreensão?. *XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. Covilhã.
- Douglas, S., Craig, S. (1995). *Global Marketing Strategy*. McGraw-Hill Education (ISE Editions): New York.
- Douglas, S. P. (1995). *Global marketing strategy*. McGraw-Hill College: New York.
- Ferreira, M. (2005). *The effect of the MNC's capabilities and knowledge strategy on the degree of equity ownership acquired*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Utah. USA.
- Ferreira, M., Serra, F. e Reis, N. (2011). *Motivações para a Internacionalização e Modos de Entrada nos Mercados Externos* (Working Paper nº 75/2011). Retirado do website:http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2011/05/working_paper-75_globadvantage.pdf.
- Foster, D. (1995). *Livro Completo do Franchising*. Infobook: Rio de Janeiro.
- Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo: Lisboa
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito – Teoria e Prática (3ª ed.)*. Celta Editora: Oeiras.

Godoy, A. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35 (3), 20-29.

Gomez, G.; Flores, J.; Jiménez, E. (1996). *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*. Ediciones Aljibe: Malaga.

Hill, L. (2007). *International Business Competing in the Global Marketplace*. McGraw-Hill: USA.

Hoffman, R. e Preble, J. (1993). Franchising into the twenty-first century. *Business Horizons*. 36, 35-43.

Holmes, D. (2003). *The Advantages and Disadvantages of Franchising*. Callifornia: United States of America.http://www.holmeslofstrom.com/z_pdf/articles/franchisors/Fran%20advantages.pdf. Acedido em Julho de 2015.

IIF (2014). *20º Censo Franchising em Portugal*. Website: <http://www.infofranchising.pt/newsdetail.aspx?menuid=19&eid=3250&bl>. Acedido em Agosto de 2015.

Keegan, W. e Green, M. (1999). *Principles of Global Marketing*, 7th ed.. Prentice Hall International: England.

Kotler, P. e Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing 12th ed*. Pearson Prentice Hall: New Jersey.

Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Editorial Verbo: Lisboa.

Magalhães, P. (2006). *O apoio à integração europeia em Portugal: dimensões e tendências* (Working Paper nº16/2006). Retirado do website: http://www.ipri.pt/publicacoes/working_paper/pdf/OpiniaoPublica.pdf.

Magriço, V. (2005). Globalização e alianças estratégicas entre empresas. *Janus- Anuário de Relações Internacionais*, 9.

Marques, M. (1992). *Subcontratação e Autonomia Empresarial: Um estudo sobre o caso português*. Edições Afrontamento: Porto.

Masum, M. e Fernandez, A. (2008). *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods*. Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology: Sweden.

McAuley, A. (2001). *International Marketing: Consuming Globally, Thinking Locally*. John Wiley & Sons Ltd: Chichester.

- Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion*. Management Report: Erasmus University Rotterdam
- Moosa, I. (2002). *Foreign Direct Investment*. Palgrave Macmillan. <http://www.palgraveconnect.com/pc/doi/10.1057/9781403907493> Acedido em Julho de 2015.
- Noor, K. (2008). Case Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5 (11), 1602-1604.
- Onebiz (2015). *O Grupo*. Acedido em Julho de 2015 em <http://www.onebiz.pt/grupo.php>
- Paliwoda, J. & Thomas, J. (1998). *International Marketing- Third Edition*. Butterworth Heinemann.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations and Firms*. Free Press: New York.
- Portal dos Incentivos (2015). *Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização*. Acedido em Setembro de 2015 em <http://www.portaldosincentivos.pt/index.php/si-qualificacaoeinternacionalizacao>.
- Portugal2020 (2015). *Portugal 2020 – O que é?*. Acedido em Setembro de 2015 em <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020>.
- Powell, W. (1990). *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, in Staw, B. (ed.), *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 12. JAI Press: London.
- Punch, K. (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*. Sage Publications: London.
- Ramos, A. (2004). O Movimento de Internacionalização Empresarial na Indústria do Vestuário– o caso português. *Revista de Gestão e Desenvolvimento*, 12, 47-79.
- Reddy, N. e Zhao, L. (1990). International Technology Transfer: A Review. *Research Policy*, Elsevier. 19(4), 285-307.
- Reis, F. (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado- segundo Bolonha*. Pactor: Lisboa.
- Ribeiro, J. e Santos, J. (2003). Redes, Investimento Direto Estrangeiro e Desenvolvimento Regional. *X Encontro Nacional Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional “Demografia e Desenvolvimento Regional”*. Évora. Portugal . 26 a 28 de Junho.

- Ribeiro, J. e Santos, J. (2005). *Dilemas competitivos da empresa nacional: algumas reflexões*. Working Paper N° 16. Núcleo de Investigação em Políticas Económica, Universidade do Minho.
- Ribeiro, M. (2005). *O Contrato de Franquia (Franchising)*, in *Direito e Justiça*. Universidade Católica Editora: Porto.
- Roos, J. (1989). *Cooperative Venture Formation Processes: Characteristics and Impact on Performance*, Dissertation for the Doctor's Degree in Business Administration. Stockholm School of Economics.
- Root, Franklin R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books: New York.
- Rugman, A., Hodgetts, R. (2003). *International Business*. Pearson Education. Financial Times/Prentice Hall: England.
- Samli, A. (1985). *Technology Transfer: the General Model*. Quorum Books: London.
- Santos, D. (2014). *O Abuso de Posição Dominante*. <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/.../TP%20Dora%20Santos>. Trabalho Projeto de Especialização em Economia Industrial, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Universidade de Coimbra. Acedido e Setembro de 2015.
- Seppola, R. (2002). Internationalization as a Learning Process. *Communication at the 18th IMP Conference, Dijon, 5-7 Setembro 2002*.
- Simões, V. (1997). *Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas*. Comércio e Investimento Internacional ICEP: Portugal.
- Tallman, S. (2002). Internationalization, globalization, and capability-based strategy. *California Management Review*, 45 (1), 116-135.
- Teegen, H. (2000). Examining strategic and economic development implications of globalising through franchising. *International Business Review*, 9(4), 497-521.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Escolar Editora: Lisboa.
- Teixeira, S., e Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Publisher Team: Lisboa.
- Viana, C. e Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*. 2ª Edição. Edições Sílabo: Lisboa.
- Yang, Y. (2012). *Entry Mode Selection for Internationalization of Giant Chinese State Owned Companies: the Case of Entrance in Africa of China Communications Construction Company*. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/6697>. Tese de Doutoramento em Gestão. Instituto Universitário de Lisboa. Acedido em Junho de 2015.

Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. e Davies, R., (1989). *International Market Entry and Development*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs: New Jersey.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods (2ª Ed)* Thousand Oaks. SAGE Publications: California

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Bookman: Porto Alegre.

Zarifian, P. (1997). *Organização e sistema de gestão: à procura de uma nova coerência* (Vols.1-4).Gestão & Produção: São Carlos.

Apêndice nº1- Guião com as questões utilizadas na entrevista

Tipo: Entrevista Semi-Estruturada

Destinatário: Doutora Ana Martins Correia

- 1- Que fatores (internos, externos) estão na origem do processo de internacionalização da empresa?
- 2- Que razões levaram a empresa a optar pelo *franchising* para internacionalizar a marca?
- 3- Existem então, um pré-teste aos franchisados?
- 4- Disse-me há pouco que o grupo já existe há 18 anos, e a marca?
- 5- Qual é o critério que a marca utiliza para escolher o mercado internacional alvo? Como é efetuada a seleção dos mercados?
- 6- Como se realiza todo este processo desde que toma a decisão de ir para mercados externo, até estarem lá efetivamente?
- 7- Neste momento detêm algum *master*? Em que país?
- 8- Como é a relação? Há contato diário? Vai alguém ao país onde se inaugura?
- 9- No decorrer do processo de internacionalização quais foram as principais barreiras encontradas?
- 10- Fazem algumas adaptações na prestação do serviço nos mercados externos em relação ao mercado doméstico?
- 11- Há algum país em que fosse preciso uma adaptação maior que os outros, recorda-se de algum em especial?
- 12- Como lidam com as diferenças culturais nos mercados onde se implantaram?

- 13- Qual é o fator diferenciador que a marca tem face aos concorrentes internacionais? O que é que a NBB tem que as outras marcas deste segmento não têm?
- 14- O fato preço, então aqui não se enquadra?
- 15- Fatores como o acompanhamento e assistência pós venda (acompanhamento na rede), também influenciam certo?