



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**DESAFIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES DE
FRANCHISING PORTUGUESAS**

Micael Alexandre Antunes Silva

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada pela Professora Doutora Paula Odete Fernandes

Bragança, fevereiro de 2017.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**DESAFIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES DE
FRANCHISING PORTUGUESAS**

Micael Alexandre Antunes Silva

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada pela Professora Doutora Paula Odete Fernandes

Bragança, fevereiro de 2017.

Resumo

Com o recente aparecimento de novos conceitos de negócio, no final do ano de 2015 existiam já 369 empresas portuguesas a utilizarem o *franchising* como forma de expansão da sua marca, representando 2,73% do PIB e 1,49% do emprego em Portugal, de acordo com os dados publicados pelo Instituto de Informação em *Franchising*. Pode dizer-se que o *franchising* assume-se, assim, como uma estratégia de negócio de relevo em Portugal.

Neste sentido, o presente trabalho de investigação tem como principal objetivo assinalar quais os principais desafios que as empresas de *franchising* portuguesas identificam aquando do seu processo de internacionalização. Para tal efeito, foi aplicado um inquérito por questionário a várias empresas do setor para se caracterizar o perfil das empresas que operam em *franchising*, os motivos que as levam a iniciar a sua internacionalização e as principais barreiras observadas aquando deste processo.

Tendo por base os resultados obtidos, no presente estudo, foi possível identificar dois *clusters*. Um *cluster* integrava empresas do setor do comércio que dão preferência a franchisados com uma vocação mais comercial e outro com empresas prestadoras de serviços que valorizam mais o estreitamento de relações e cooperação com os franchisados. Ainda, os principais motivos para a internacionalização verificados foram o facto de a empresa possuir produtos ou serviços que podem ser franchisados internacionalmente, e ser um processo que pode ser um grande contributo para o lucro e para o crescimento da empresa. As principais barreiras identificadas prendem-se com o facto de este processo envolver maiores custos e maiores riscos que crescer em Portugal e também por ser uma operação que envolve muitos custos iniciais.

Palavras-chave: Internacionalização, *Franchising*, Motivos, Barreiras, Empresas, Portugal.

Abstract

With the recent surfacing of new business concepts, in the end of 2015, there were already 369 Portuguese companies using *franchising* as a way of expanding their brand, representing 2.73% of Gross domestic product (GDP) and 1.49% of employment in Portugal, according with the information published by *Instituto de Informação em Franchising*. It can be said that *franchising* thus assumes itself as a major business strategy in Portugal.

In this sense, the main objective of this research is to identify the main challenges that Portuguese *franchising* companies identify in their internationalization process. For that purpose, a survey has been applied to several companies of that sector to help characterizing the profile of that companies that operate with *franchising*, the motives the lead them to Internationalization and the main barriers observed during this process.

Base down the results, it was possible to identify two clusters. One cluster was comprised of companies in the business sector that preferred franchisees with a more commercial vocation and the other with companies that provide services that value more closely the relations and cooperation with the franchisees. Thus, the main reasons to internationalization observed were the fact that the company owns products or services that can be internationally franchised, and be a process that can contribute to a large profit and company growth. The main barriers identified were about being a cost full and riskier process, and also for being an operation that involves large initial costs.

Keywords: Internationalization, *Franchising*, Reasons, Barriers, Companies, Portugal.

Resumen

Con la reciente aparición de nuevos conceptos de negocio, a finales de 2015 ya había 369 empresas portuguesas a utilizar la franquicia como una forma de ampliar su marca, lo que representa el 2,73% del PIB y el 1,49% del empleo en Portugal, de acuerdo con datos del *Instituto de Informação em Franchising*. Se puede decir que la franquicia ocupa, así como una estrategia de negocios más importantes en Portugal.

En este sentido, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo señalar cuáles son los principales retos a los que las empresas de franquicias portuguesas identifican en el momento de su proceso de internacionalización. Para este propósito, un cuestionario a varias empresas de la industria para caracterizar el perfil de las empresas que operan en la franquicia se ha aplicado, las razones que les llevan a iniciar su internacionalización y los principales obstáculos que surjan en este proceso.

Basándose en los resultados obtenidos en este estudio, fue posible identificar dos clústeres. Un clúster integrado empresas en el sector comercial que prefieren los franquiciados con un papel más comercial y el otro con las empresas de servicios que valoran más el acercamiento y la cooperación con los franquiciados. Aun así, las principales razones para la internacionalización fueron verificado que la compañía cuenta con productos o servicios que pueden ser franquiciados a nivel internacional, y es un proceso que puede ser una gran contribución al beneficio y el crecimiento de la empresa. Las principales barreras identificadas se relacionan con el hecho de que este proceso implica mayores costos y mayores riesgos para crecer en Portugal y también porque es una operación que implica muchos costos iniciales.

Palabras Clave: Internacionalización, *Franchising*, Razones, Barreras, Empresas, Portugal.

Dedicatória

Aos meus pais, por tudo.

Agradecimentos

Este trabalho apenas se tornou possível devido ao grande apoio que me foi dado por parte de várias pessoas e entidades, às quais não poderia deixar de agradecer profundamente o seu contributo ao longo deste caminho.

Queria, então, começar por agradecer à Professora Doutora Paula Odete Fernandes por toda a ajuda, paciência e disponibilidade e conhecimento transmitido ao longo do etapa.

Agradecer também ao Instituto Politécnico de Bragança, por me ter proporcionado as condições necessárias para a minha formação académica, a todos os Professores e a todos os meus colegas com quem tanto aprendi.

A todas as entidades, por toda a colaboração neste estudo, nomeadamente a todas as empresas, pela disponibilidade e preenchimento do questionário e ao Instituto de Informação em *Franchising* e à Associação Portuguesa de *Franchising* por todas as informações disponibilizadas.

A todos os meus amigos, pela amizade e ânimo em todos os momentos bons e menos bons.

E, por fim, mas não menos importante, a toda a minha família, principalmente aos meus pais, por todo o amor incondicional e esforço realizado para que tudo isto se tornasse possível.

Lista de Siglas

ABF - Associação Brasileira de *Franchising*

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

APF – Associação Portuguesa de *Franchising*

EFF – Federação Europeia de *Franchising*

GDP – *Gross Domestic Product*

IIF – Instituto de Informação em *Franchising*

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PIB – Produto Interno Bruto

Índice Geral

Resumo	i
Abstract	ii
Resumen	iii
Dedicatória	iv
Agradecimentos.....	v
Lista de Siglas	vi
Índice Geral	vii
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	x
Introdução.....	1
1. Enquadramento teórico	3
1.1 O processo de internacionalização das empresas	3
1.2 O <i>franchising</i> como aliança estratégica	4
1.3 A internacionalização do <i>franchising</i>	5
1.3.1 Processo de internacionalização	5
1.3.2 Motivações para a internacionalização	7
1.3.3 Mercados.....	8
1.3.4 Métodos de entrada	9
1.3.5 Barreiras à entrada.....	10
2. O mercado do <i>franchising</i> em Portugal.....	12
2.1 O impacto do <i>franchising</i> na economia portuguesa.....	12
2.2 Estrutura do mercado	14
2.3 As empresas portuguesas no estrangeiro	15
3. Metodologia de investigação.....	17

3.1	Objetivos do estudo.....	17
3.2	Descrição da recolha de informação.....	18
3.3	Técnicas de tratamento de dados.....	19
3.4	Definição da amostra	19
4.	Desafios da internacionalização das redes de <i>franchising</i> portuguesas	20
4.1	Caracterização da amostra	20
4.2	Análise descritiva e exploratória	22
4.3	Motivações para o processo de internacionalização	30
4.4	As barreiras à internacionalização	31
4.5	Perfil das empresas em estudo.....	31
	Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	35
	Referências	38
	Anexos.....	41
Anexo A	Questionário	41

Índice de Figuras

Figura 1: Fases a percorrer por uma marca durante o seu processo de internacionalização via <i>franchising</i>	6
Figura 2: Evolução do volume de negócios (em milhões de euros) gerados pelas redes de <i>franchising</i> a operar em Portugal entre 2011 e 2015.....	13
Figura 3: Evolução do número de empregos criados entre 2011 e 2015.....	13
Figura 4: Distribuição dos setores das redes de <i>franchising</i> a operar em Portugal no ano de 2015.	14
Figura 5: Distribuição percentual dos escalões de investimento inicial necessário das redes de <i>franchising</i> a operar em Portugal no ano de 2015.....	15
Figura 6: Distribuição percentual dos escalões de investimento inicial necessário das redes de <i>franchising</i> a operar em Portugal no ano de 2015.....	16
Figura 7: <i>Clusters</i> obtidos.....	32

Índice de Tabelas

Tabela 1: Resumo das vantagens e desvantagens da utilização do sistema de <i>franchising</i>	5
Tabela 2: Síntese das motivações para o início da internacionalização.	8
Tabela 3: Grupos de fatores de inibição à internacionalização das empresas via <i>franchising</i>	11
Tabela 4: Distribuição do número de redes de <i>franchising</i> por país a operar em Portugal no ano de 2015.	14
Tabela 5: Informação sobre as empresas em estudo que operam em <i>franchising</i>	21
Tabela 6: Informação relativamente à empresa.	23
Tabela 7: Informação relativamente ao <i>franchising</i> internacional.	24
Tabela 8: Informação aquando da seleção do franchisado, considerando o aspeto financeiro.	26
Tabela 9: Informação aquando da seleção do franchisado, considerando aspetos de gestão.	27
Tabela 10: Informação aquando da seleção do franchisado, considerando aspetos relativos ao mercado.	28
Tabela 11: Informação relativamente à relação com os parceiros.	29
Tabela 12: <i>Ranking</i> das motivações para o processo de internacionalização.	30
Tabela 13: <i>Ranking</i> das barreiras à internacionalização.	31
Tabela 14: Perfil dos <i>clusters</i> obtidos, para as empresas em estudo.	33

Introdução

Numa altura em que se vive num mundo cada vez mais global, a internacionalização surge como um ponto estratégico fundamental para o crescimento das empresas. Porém, a expansão de uma rede de *franchising* para novos mercados nem sempre é uma tarefa fácil, devido a barreiras verificadas aquando da entrada nesses mercados.

O presente estudo vai de encontro a essa problemática, tendo como objetivo principal identificar os principais motivos e barreiras que as redes de *franchising* portuguesas verificam aquando do seu processo de internacionalização. Inicialmente, o objetivo era fazer uma comparação, através de um inquérito por questionário, destes dois aspetos entre empresas já internacionalizadas e empresas que ainda não tinham iniciado este processo. Porém, devido a um baixo número de respostas, não foi possível analisar essa distinção, sendo por isso os resultados analisados de uma forma global.

O questionário aplicado foi uma adaptação do estudo levado a cabo pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), em 2014, que tinha como objetivo avaliar as diferenças de perceção sobre o processo de internacionalização das redes de *franchising* brasileiras. Foi solicitada a colaboração

no seu preenchimento a 221 das 369 empresas portuguesas, tendo-se obtido 31 respostas. O baixo número de respostas foi a maior limitação ao estudo, não sendo por isso possível aplicar testes estatísticos, de modo a poder fazer a distinção entre os dois tipos de empresas, que era pretendida inicialmente, e assim avaliar essas diferenças.

Para dar resposta ao objetivo de estudo, o presente trabalho inicia-se com um enquadramento teórico do tema, abordando, por esta ordem, aspetos relacionados com a problemática em estudo, como o processo de internacionalização, o *franchising* como aliança estratégica, a internacionalização do *franchising*, as motivações para a internacionalização, os mercados, os métodos de entrada e as barreiras à entrada. O ponto seguinte fala do mercado do *franchising* em Portugal, dividindo-se em três partes, o impacto do *franchising* na economia nacional, a estrutura do mercado e a distribuição das empresas portuguesas no estrangeiro. De seguida é descrita a metodologia de investigação utilizada, a partir da qual foi possível obter os resultados descritos no ponto 4. Este ponto começa com a caracterização da amostra em estudo, seguindo-se da sua análise descritiva e exploratória, os principais motivos para o processo de internacionalização identificados, as principais barreiras e, por fim, o perfil das empresas em estudo. O trabalho termina com a apresentação das principais conclusões do estudo, as suas limitações e futuras linhas de investigação.

1. Enquadramento teórico

A internacionalização nos dias de hoje tem constituído uma aposta incontornável na perspetiva da competitividade e do desenvolvimento sustentado das empresas, num contexto de globalização das tecnologias, dos mercados e da concorrência. Pois tem sido a única forma de, defensivamente, fazer face à concorrência internacional e, ofensivamente, tirar partido da globalização dos mercados (AICEP, 2012).

Neste ponto será feito um enquadramento teórico aos temas da internacionalização de empresas e do *franchising*, respeitando a seguinte ordem: O processo de internacionalização das empresas, o *franchising* como aliança estratégica, A internacionalização do *franchising*, Motivos para a internacionalização, Mercados, Métodos de entrada e Barreiras à entrada.

1.1 O processo de internacionalização das empresas

O processo de internacionalização de uma empresa consiste no alargamento das suas estratégias de produtos, mercados e de integração vertical a outros países, resultando numa replicação total ou parcial da sua cadeia operacional (Freire, 1997).

Simões (1997) considera a internacionalização um processo gradual de evolução do envolvimento das empresas em operações internacionais. Estas empresas, por norma, vão reforçando as suas posições no estrangeiro à medida que vão acumulando experiência internacional e aperfeiçoando o seu conhecimento sobre as condições de atuação no estrangeiro.

Mais recentemente, mas não muito longe da mesma linha de pensamento, Barder e Darder (2004) consideram que a internacionalização é um dos processos estratégicos que através do qual as empresas avaliam as condições de mudança do ambiente internacional e desenvolvem uma resposta organizacional adequada aos recursos disponíveis que, implicará a transposição das fronteiras nacionais.

Fazendo uma revisão da literatura, constata-se a não existência de uma definição universal do processo de internacionalização, muitos autores apresentaram diversas definições de processo de internacionalização, por vezes reescrevendo e acrescentando detalhes às definições já existentes (Mendes, 2015).

Atualmente, por ser objetiva e de fácil compreensão, uma das definições de processo de internacionalização mais utilizadas na literatura é a de Harris e Wheeler (2005) que definem a internacionalização como um processo no qual a empresa comercializa os seus produtos ou serviços fora do seu mercado local ou de origem.

A AICEP (2012) resume o processo de internacionalização de uma empresa como sendo o resultado do objetivo de consolidar ou obter novas posições em mercados externos, de manter ou reforçar relações com grandes clientes, atuando de acordo com lógicas globais e integradas, de reduzir custos de produção ou de aceder e absorver novas competências apresenta-se, para um número sempre crescente de empresas, como indispensável para explorar as oportunidades detetadas ou para responder aos movimentos dos seus concorrentes.

O processo de internacionalização de uma empresa pode ser feito através de investimento direto, exportação, *joint-venture*, licenciamento ou *franchising*, sendo que cada uma destas formas de internacionalização está, ou não, dividida em fases sequenciais e aporta consigo um grau de comprometimento, de retorno e de riscos diferentes (Kolter & Keller, 2006).

1.2 O *franchising* como aliança estratégica

O Código de Deontologia Europeu define o *franchising* como sendo um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado numa estreita e contínua colaboração entre empresas jurídicas e financeiramente distintas e independentes, o franchisador e os seus franchisados, através do qual o franchisador concede aos seus franchisados o direito, e impõe a obrigação, de explorar uma empresa de acordo com o seu conceito (APF, 2016).

O direito concedido confere ao franchisado o poder e o dever de, mediante uma contrapartida financeira direta ou indireta, usar a insígnia e/ou marca de produtos e/ou marca de serviços, o saber-fazer, os métodos comerciais e técnicos, o sistema de procedimentos e outros direitos de propriedade industrial e intelectual, apoiados por uma prestação contínua de assistência comercial

e/ou técnica, no âmbito e durante a vigência dum contrato de *franchising* escrito, para tal fim, celebrado entre as partes (APF, 2016).

Para Viana e Hortinha (2005), o *franchising* é uma forma específica de licenciamento em que o franchisador licencia franchisados para comercializarem ou produzirem um produto/serviço em determinado território, segundo o modelo de negócio criado pelo franchisador.

Já Hoy e Stanworth (2005) ao fazerem uma comparação com o licenciamento, consideram que o *franchising* exige uma maior partilha de direitos e recursos por estar mais conectado ao *know-how* operacional do negócio e às marcas, enquanto o licenciamento está mais relacionado com a propriedade intelectual e segredos comerciais do negócio.

No seu estudo, Mendes (2005), sintetiza as vantagens e desvantagens do sistema de *franchising* que encontrou na literatura (Tabela 1).

Tabela 1: Resumo das vantagens e desvantagens da utilização do sistema de *franchising*.

Vantagens	Desvantagens
Canal de distribuição exclusivo e potencialmente eficiente	Pouco controlo sobre a rede de distribuição
Maior rendibilidade e eficácia em cada unidade franchisada	Necessidade de criar uma estrutura de apoio ao franchisado
Entrada em novos mercados com investimentos iniciais reduzidos	Menor flexibilidade na operação dos negócios e limitação no uso de canais alternativos de distribuição
Baixo risco	O franchisado pode no futuro ser concorrente
A escolha certa do franchisado permite fluxos de capital e acesso a novas competências de gestão	A escolha do franchisado pode não ser a mais certa, o que pode prejudicar a imagem da empresa no mercado externo
Foco no mercado doméstico	

Fonte: Adaptado de Mendes (2015, p.40).

1.3 A internacionalização do *franchising*

1.3.1 Processo de internacionalização

McIntyre e Huszagh (1995) elaboraram um modelo de internacionalização composto por quatro fases adaptado à realidade do *franchising* norte-americano, como mostra a Figura 1.

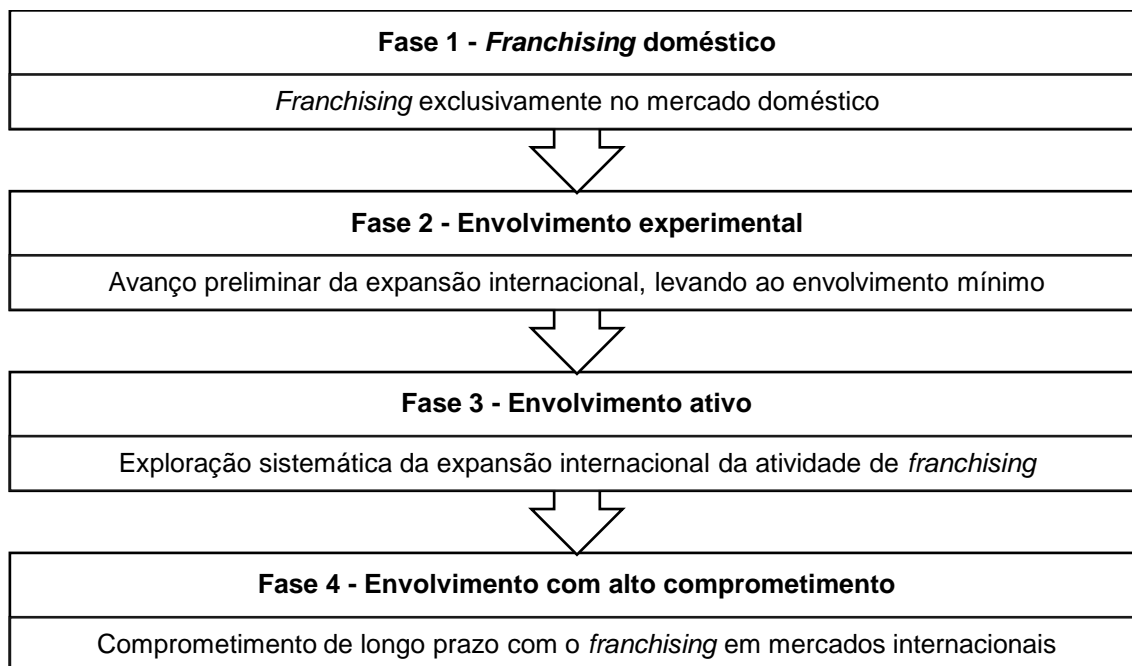


Figura 1: Fases a percorrer por uma marca durante o seu processo de internacionalização via *franchising*.

Fonte: Adaptado de McIntyre e Huszagh (1995, p.41).

A fase inicial envolve todas as operações do *franchising* doméstico, onde a rede de *franchising* é menos complexa e possui um maior conhecimento das características do mercado em que opera. Para a rede, as operações domésticas são uma oportunidade de testar o composto de *franchising*, visto que, quando decidir operar internacionalmente, as operações de controlo, monitorização, suporte e marca serão mais intensas.

A partir da distribuição doméstica, as empresas adquirem conhecimentos de marketing e das características dos consumidores que podem ser transferidas para outras localizações geográficas, facilitando um 'crescimento lateral' e o estabelecimento de operações em novos ambientes (Johanson & Vahlne, 1997).

A fase 2 refere-se às redes de *franchising* em fase experimental, ou seja, que possuem uma ou poucas unidades no exterior, baixo comprometimento financeiro da rede e poucos mercados de atuação. Normalmente, o objetivo principal é testar o mercado internacional e o composto de *franchising*. Este teste inicial é útil na decisão sobre o comprometimento futuro com as operações internacionais. De acordo com McIntyre e Huszagh (1995), na fase 2 o interesse do executivo principal aparece como um dos fatores cruciais na decisão de internacionalização. Algumas redes testam o novo mercado com unidades próprias antes de iniciar o modelo de *franchising*, adquirindo conhecimento no mercado. Nesta fase experimental, algumas empresas desistem das operações internacionais principalmente por falta de recursos financeiros e gerenciais para manter a operação.

Na fase 3, encontram-se as redes de *franchising* que possuem envolvimento ativo no exterior, ou seja, apresentam crescimento internacional contínuo. Após entrar no mercado estrangeiro, o sucesso das unidades internacionais torna-se um incentivo para novas iniciativas. Nesta fase, a maioria das redes expande as suas operações com ritmo lento e constante de forma a atender aos requisitos legais e administrativos de cada novo mercado (Mcintyre & Huszagh, 1995). Por norma, essas empresas tendem a procurar mercados internacionais que possuam proximidades psíquicas e culturais a fim de reduzir os riscos e aumentar as possibilidades de sucesso dessas operações.

A fase 4 corresponde ao envolvimento com alto comprometimento no exterior. Nesta fase, as empresas percorreram as etapas anteriores e possuem capacidade financeira e administrativa para crescer internacionalmente. Essas redes apresentam diversificação de países em que atuam e um número relevante de unidades em cada país. Os investimentos feitos no exterior são significativos e demonstram um compromisso em manter e ampliar a operação no exterior.

1.3.2 Motivações para a internacionalização

Fazendo uma ponderação dos prós e contras da internacionalização, normalmente as empresas optam por não dar nenhum passo, até que algum fato às “empurre” para o mercado internacional. O principal é a sobrevivência do negócio (Leite, Mendonça, & Buzzo, 2014).

Neste sentido, diversos autores dividem os motivos que levam uma empresa a internacionalizar-se em dois grandes grupos, motivações pró-ativas e motivações reativas, sendo que algumas das razões envolvidas conjugam ambas as motivações. As motivações pró-ativas representam estímulos para modificar a estratégia da empresa, enquanto, as motivações reativas surgem como respostas às mudanças no ambiente através da mudança de atividades ao longo tempo (Brito & Lorga, 2001; Hollensen, 2007; Czinkota & Ronkainen, 2007).

No seu estudo, Varejão (2013), elaborou, com base em Brito e Lorga (2001) e Hollensen (2007), a apresentou a informação que consta na Tabela 2, classificando as principais motivações para o início da internacionalização de acordo com a divisão acima descrita.

As motivações pró-ativas prendem-se principalmente com aspetos que partem de dentro da empresa, tais como estratégia e insistência da gestão, posse de competências técnicas ou produtos únicos que poderão ser uma mais-valia na atividade internacional, oportunidades criadas num mercado novo, tais como contactos e parcerias, e eventuais benefícios fiscais relacionados com a atividade internacional.

Existem também motivações que podem ser consideradas mistas, pois não se enquadram completamente em nenhum dos outros dois grupos, tais como a proximidade geográfica, cultural e linguística, a redução do risco, redução de custos e aproveitamento de economias de escala que possam alavancar o negócio para outros patamares, aproveitamento da imagem do país e eventuais apoios governamentais no processo de internacionalização.

As motivações reativas são aquelas em que as empresas vêm mais como necessidade e não como oportunidade, como por exemplo a internacionalização por arrastamento, saturação do

mercado doméstico, excesso de capacidade produtiva, imperativos do próprio negócio, ordens não solicitadas e extensão de vendas de ordens não solicitadas.

Tabela 2: Síntese das motivações para o início da internacionalização.

Motivações Pró-ativas		Motivações Reativas
Estratégia de crescimento/Lucros	Proximidade geográfica, cultural e linguística	Internacionalização por arrastamento
Insistência da gestão	Redução do risco	Mercado doméstico pequeno e saturado
Competência técnica ou produto único	Redução de custos e aproveitamento de economias de escala	Excesso de capacidade produtiva
Oportunidade criada num mercado novo	Aproveitamento da imagem do país	Imperativos do próprio negócio
Benefícios fiscais	Apoios governamentais	Ordens não solicitadas
		Extensão de vendas de ordens não solicitadas

Fonte: Adaptado de Varejão (2013, p.9).

1.3.3 Mercados

Um dos fatores cruciais que deve ser levado em conta pelo franqueador antes da escolha do mercado de operação consiste na seleção adequada do franqueado (Doherty, 2009).

Existem quatro aspetos principais que devem ser considerados aquando da seleção do franqueado (Jambulingam & Nevin, 1999; Grewal, 2011; Brookes & Altinay, 2011):

- Aspetos financeiros – relacionados principalmente com a capacidade financeira do franqueado em investir recursos próprios no investimento da franquia. Adicionalmente, podem estar associados à sua capacidade de obtenção de financiamento externo, uma vez que, para obter recursos externos, há necessidade de garantia patrimonial do franqueado;
- Aspetos pessoais – características pessoais do franqueado, ligadas a uma atitude empreendedora e inovadora e à sua iniciativa, bem como ao comprometimento pessoal e entusiasmo com a operação da franquia. Também abrange o sentimento pessoal de partilhar objetivos e aspirações similares à marca ou ao franqueador;
- Aspetos de gestão – relacionam-se com a capacidade de gestão e experiência do franqueado, tais como experiência em operar numa atividade similar à da franquia, outro tipo de negócio, ter ocupado algum cargo de gestão, ou mesmo ter sido um profissional autónomo;

- Aspectos relativos ao mercado – referem-se à habilidade mercadológica do franqueado para a operacionalização do negócio. Abrange o conhecimento do mercado local escolhido para a franquia iniciar suas atividades e dos potenciais clientes e concorrentes. E ainda a capacidade adquirida com a experiência em lidar com vendas, atendimento ao público e gestão de marketing.

Segundo Welch (1989), as redes de *franchising* expandem-se para o exterior em duas fases. Inicialmente, expandem-se para países com alto PIB *per capita* e setor do comércio desenvolvido. Em seguida, expandem-se para países caracterizados por maior diversidade cultural, de maior PIB *per capita* e de sistemas políticos.

Quinn (1998), no seu estudo, constatou que o conceito de similaridade cultural não foi tão importante para explicar a direção do crescimento internacional da empresa. Os países de destino foram analisados em termos do seu potencial de crescimento e dos custos envolvidos.

Já Alexander e Barry (2002) dizem que a expansão internacional via *franchising* inicia-se, normalmente, por mercados geograficamente e culturalmente próximos do mercado doméstico.

Num estudo realizado junto de associações de *franchising* de diversos países, Preble (1995) concluiu que a distribuição das unidades internacionais apresentava como fator comum a proximidade cultural e geográfica. Já antes, Gonçalves e Duarte (1994) ao analisarem a internacionalização de franquias portuguesas, constaram que a Espanha era o destino inicial preferido dessas empresas.

1.3.4 Métodos de entrada

Oliveira (1998) diz existirem três formas de acordos internacionais de *franchising*: *franchising* direto, acordos de *master franchising* e acordos de *joint venture*.

O método de entrada mais utilizado pelas empresas são os acordos de *master franchising* que consiste na transferência de direitos domésticos a um franqueador master, que, normalmente, é um empreendedor local que assume os direitos e responsabilidades de estabelecer ou vender franquias em um país ou num grande território (Pelton, Strutton, & Lumpkin, 2002).

Segundo Quinn (1998), a grande vantagem deste método é a facilidade com que ele permite de expansão para diferentes mercados. Pode-se citar, também, que em um acordo de *master franchising* reduz o trabalho do franqueador, uma vez que a operação fica a cargo do franqueado master, que conhece melhor que o franqueador as condições locais e, por isso, está em melhor posição para lidar com as barreiras culturais e com os problemas políticos (Quinn, 1998).

Os acordos de *joint venture* são um método que envolve custos menores do que o estabelecimento de uma subsidiária, além de haver a associação com uma empresa local que possui um maior conhecimento sobre o mercado. Segundo Quinn (1998), estes acordos, são muito utilizados para entrada em países cuja legislação obriga a uma presença de um empresário local e em mercados culturalmente distantes.

O *franchising* direto ocorre quando o franqueador vende unidades num mercado estrangeiro a partir de sua base doméstica. Este método exige um grande conhecimento da empresa em relação às particularidades do mercado de destino. Novamente, existem dificuldades em se gerenciar tais operações à distância. No caso de existirem grandes diferenças culturais, este método de entrada não é o mais adequado (Quinn, 1998). Welch e Petersen (1999) afirmam que poucas empresas são capazes de manter o *franchising* direto por muito tempo à medida que a escala das atividades internacionais se expande. Gonçalves e Duarte (1994), no seu estudo, observaram que o *franchising* direto era o método de internacionalização mais utilizado pelos franqueadores portugueses, que, entretanto, ao aumentarem o número de unidades no exterior, teriam que adotar outros métodos.

1.3.5 Barreiras à entrada

Sobre as barreiras à internacionalização via *franchising*, Quinn (1998) argumenta que fatores que, em alguns casos, podem incentivar a internacionalização, em outros, podem funcionar como barreiras, inibindo-a, se tiverem características opostas, como por exemplo a existência de amplas oportunidades domésticas de crescimento, ausência de recursos financeiros, ausência de experiência, distância geográfica significativa e existência de restrições governamentais.

A internacionalização de franquias pode, ainda, encontrar impedimentos como diferenças culturais, restrições para mobilidade de pessoal, limitações para a transferência de tecnologia e políticas nacionais de restrição ao capital estrangeiro (Alon & Mackee, 1999).

O estudo mais completo sobre barreiras à internacionalização de empresas via *franchising* foi realizado por Kedia, Ackerman e Justis (1995), que estudaram os fatores que inibiam a internacionalização, em termos de dificuldade e importância. Os autores utilizaram uma amostra de 142 empresas norte-americanas, das quais 70 estavam envolvidas em operações internacionais e 72 estavam envolvidas apenas em operações domésticas, comparando posteriormente as opiniões dos dois grupos. Na Tabela 3 apresentam-se os fatores utilizados na investigação.

Os dois fatores de maior importância referidos pelos dois grupos foram a procura de franqueados adequados e o conhecimento sobre como operar via *franchising* no exterior. Quanto às dificuldades, a procura por bons franqueados ficou novamente em primeiro lugar nos dois grupos. Em segundo lugar apareceram as restrições legais impostas pelos governos estrangeiros no ambiente de negócios.

Os resultados também sinalizaram que diferentes fatores atuam como barreiras à internacionalização, dependendo do estágio da franquia. Empresas que já possuem operações internacionais indicaram um menor grau de dificuldade para os fatores do que as empresas que possuíam apenas operações no mercado doméstico. Assim, Kedia, Ackerman e Justis (1995) sugeriram que a experiência permite às empresas aprender que as operações internacionais não são tão difíceis quanto previam. Também foi constatado, a partir da comparação com estudos anteriores, que mudanças no setor do *franchising*, bem como mudanças no ambiente

internacional, fizeram com que a importância percebida dos obstáculos à internacionalização fosse diferente ao longo do tempo.

Tabela 3: Grupos de fatores de inibição à internacionalização das empresas via *franchising*.

Grupo	Questões
Fornecimento de materiais e equipamentos	Expedição e distribuição de matérias-primas para as operações da internacionais Expedição e operação de equipamentos necessários para as atividades internacionais
Regulamentações de governos estrangeiros	Regulamentações governamentais sobre a operação do negócio Regulamentações ou limitações sobre taxas de royalties Regulamentações ou limitações sobre a qualidade e quantidade do produto ou serviço Proteção de propriedade industrial ou marca registrada
Sistema de <i>franchising</i> e conhecimento sobre o negócio	Conhecimento sobre como operar via <i>franchising</i> no exterior Procura de franqueados adequados no exterior Familiaridade com as práticas do negócio no exterior Negociação com franqueados estrangeiros
Promoção da empresa	Obtenção de informações sobre a prospeção de mercados no exterior Fixação de preços no exterior Publicidade da empresa no exterior
Competição	Competição fora do país das empresas e franqueadores, estrangeiros e locais Competição fora do país das empresas e franqueadores norte-americanos
Suporte técnico	Serviços de reparos no exterior Aconselhamento técnico no exterior
Finanças	Dólar norte-americano valorizado Risco de moedas estrangeiras Coleta e transferência de taxas de franquia

Fonte: Adaptado de Kedia, Ackerman e Justis (1995, p.337).

2. O mercado do *franchising* em Portugal

Em Portugal, não existe uma legislação específica para contratos de *franchising*. No entanto, está aplicável em Portugal, desde 1991, o Código de Deontologia Europeu que “visa estabelecer um conjunto de regras essenciais de boa conduta e bons costumes dirigidas aqueles que operam o *franchising* na Europa” (APF, 2016). Este código foi elaborado pela Federação Europeia de *Franchising* (EFF) em conjunto com as associações dos países membros que a compõem, entre eles a Associação Portuguesa de *Franchising* (APF), que está também responsável por assegurar a sua promoção, interpretação e adaptação em Portugal.

2.1 O impacto do *franchising* na economia portuguesa

A Figura 2 dá conta da evolução da riqueza gerada pelas redes de *franchising* em Portugal ao longo dos últimos 5 anos, sendo que para o último ano de referência esta se situou nos 4900 milhões de euros, correspondendo a 2,73% do PIB nacional em 2015. Fazendo uma análise comparativa entre o período verifica-se que o volume de negócios apresenta uma tendência de subida nos últimos 2 anos, isto após um período de recessão.

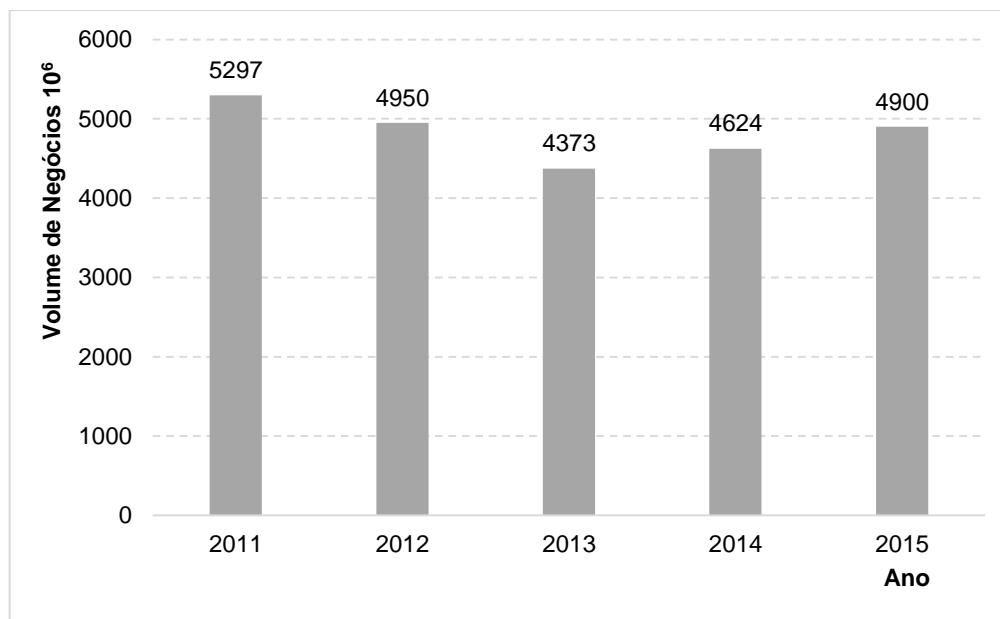


Figura 2: Evolução do volume de negócios (em milhões de euros) gerados pelas redes de *franchising* a operar em Portugal entre 2011 e 2015.

Fonte: Adaptado de IFF (2011-2015, p.?).

Outro indicador económico relevante é o emprego gerado pelas redes de *franchising* que, em 2015, foram responsáveis por 67760 postos de trabalho distribuídos por 11120 unidades, correspondendo a 1,49% da taxa de emprego registada. Analisando a evolução deste indicador ao longo dos últimos 5 anos, a partir da Figura 3, constata-se que este apresenta uma linha de tendência semelhante à do volume de negócios, em que após uma recessão tem vindo a apresentar nos últimos 2 anos uma subida.

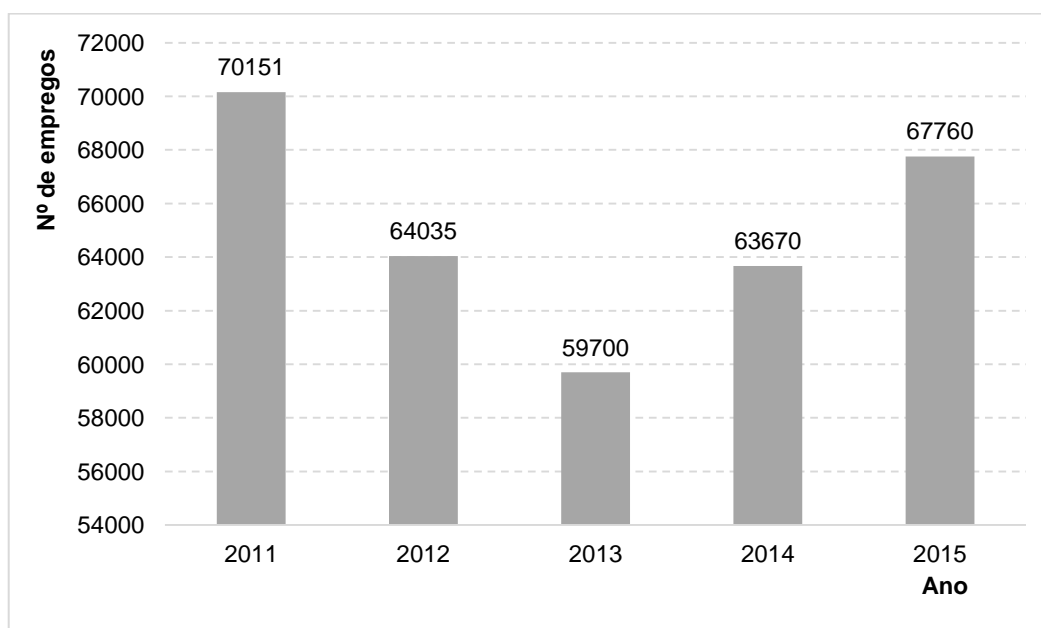


Figura 3: Evolução do número de empregos criados entre 2011 e 2015.

Fonte: Adaptado de IFF (2011-2015, p.?).

2.2 Estrutura do mercado

No final de 2015, Portugal contava com 552 redes de *franchising* instaladas em Portugal, sendo que 369 das quais eram de origem portuguesa.

Analisando os dados da Tabela 4 verifica-se que cerca de dois terços das redes de *franchising* presentes em Portugal são de origem nacional, sendo apenas 33,1% de origem estrangeira. Dentro deste último percentual, o destacam-se as redes espanholas que detêm perto de metade das redes internacionais presentes em Portugal, seguindo-se os Estados Unidos da América.

Tabela 4: Distribuição do número de redes de *franchising* por país a operar em Portugal no ano de 2015.

País	%	N.º de empresas
Portugal	66,9	369
Espanha	14,9	82
Estados Unidos da América	4,3	24
França	3,1	17
Itália	2,0	11
Brasil	1,6	9
Reino Unido	1,4	8
Outros	5,8	32

Fonte: Adaptado de IFF (2015, p.33).

Fazendo uma análise da distribuição por setores do mercado do *franchising* em Portugal, constata-se que os serviços são o setor dominante, seguindo-se o setor do comércio e por fim o da restauração. Dentro do setor dos serviços, destacam-se os serviços a particulares que representam 42,6% da atividade das redes de *franchising* em Portugal.

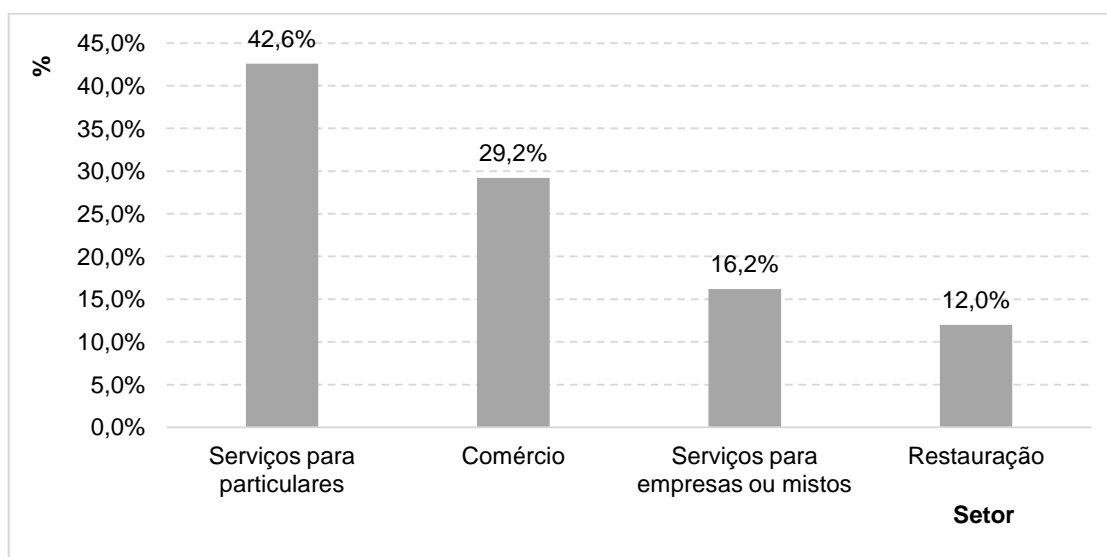


Figura 4: Distribuição dos setores das redes de *franchising* a operar em Portugal no ano de 2015.

Fonte: Adaptado de IFF (2011-2015, p.?).

Quanto ao escalão de investimento inicial, analisando a Figura 5, verifica-se que uma predominância do escalão mais baixo, ou seja, perto de metade das redes de *franchising* exigem um investimento inicial inferior a 25000 € e á medida que o investimento aumenta, o número de marcas aí situado vai diminuindo.

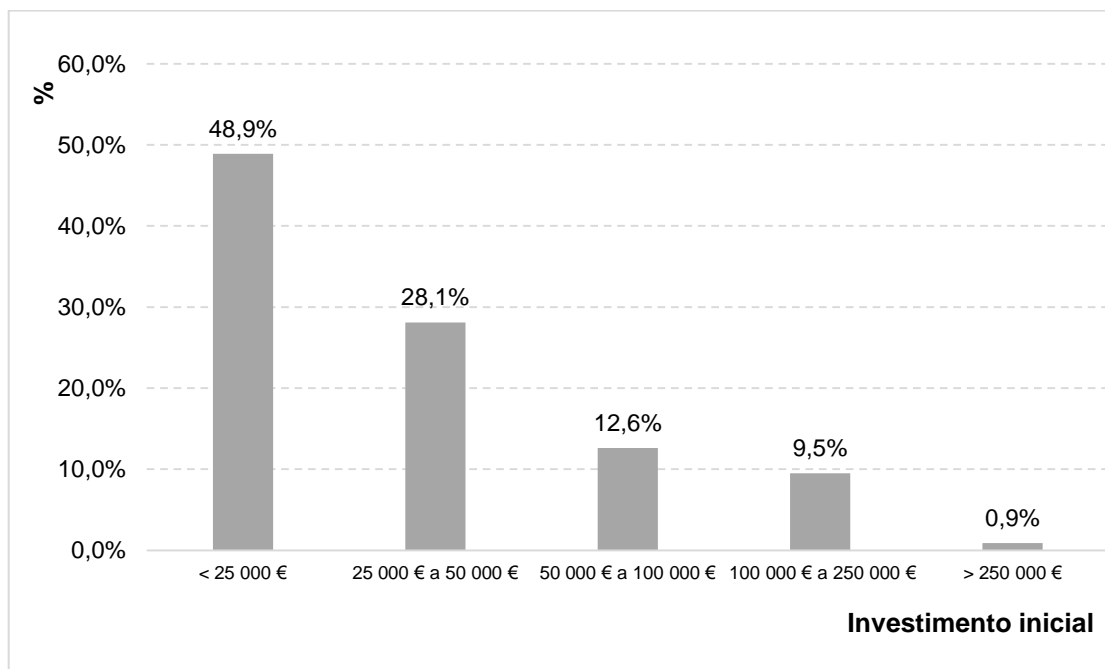


Figura 5: Distribuição percentual dos escalões de investimento inicial necessário das redes de *franchising* a operar em Portugal no ano de 2015.

Fonte: Adaptado de IFF (2011-2015, p.?).

2.3 As empresas portuguesas no estrangeiro

A Figura 6 apresenta a distribuição geográfica das redes de *franchising* portuguesas no estrangeiro. Através dela verifica-se que os países europeus são a aqueles onde existe maior atividade das redes de *franchising* portuguesas, sendo o país mais em destaque. De seguida surge África, onde se encontra 22,6% da atividade internacional das redes de *franchising* portuguesas, destacando-se 3 países dos PALOP, Angola, Moçambique e Cabo Verde. O continente asiático possui 18,0% da atividade internacional das redes de *franchising* em Portugal, sendo os países do Médio Oriente e Macau os principais destinos.

A atividade das redes de *franchising* portuguesas no continente americano situa-se maioritariamente na América do sul, sendo o Brasil o país com maior atividade. De notar não existe nenhuma rede de *franchising* portuguesa a atuar na Oceânia. Fazendo uma análise por países, tem-se, por ordem decrescente, Espanha, Angola e Brasil.

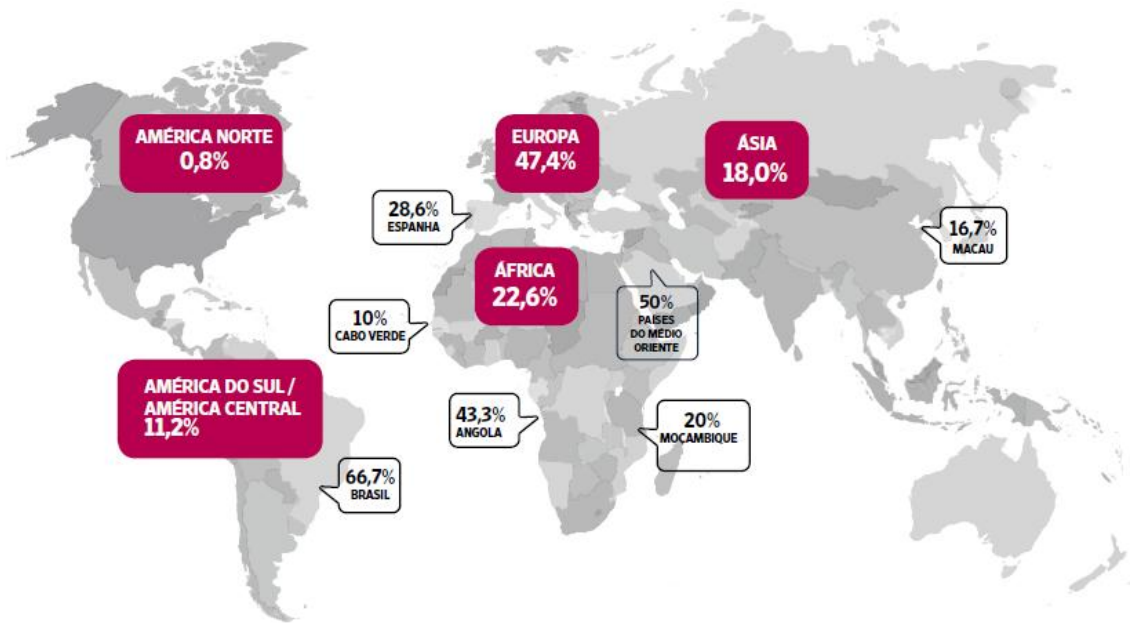


Figura 6: Distribuição percentual dos escalões de investimento inicial necessário das redes de *franchising* a operar em Portugal no ano de 2015.

Fonte: IFF (2015, p.37)

3. Metodologia de investigação

Este ponto apresenta os aspetos metodológicos aplicados na presente investigação: objetivos de estudo, descrição da recolha de informação, técnicas de tratamento de dados e definição da amostra.

3.1 Objetivos do estudo

O presente estudo partiu com um objetivo principal que era analisar as diferenças de perceção, entre empresas já internacionalizadas e empresas que ainda não iniciaram este processo, relativamente aos desafios do processo de internacionalização das empresas portuguesas através do *franchising*.

Porém, devido à escassez de dados obtidos, o objetivo foi reformulado. O objetivo passou a assentar em analisar de uma forma global o que é visto como motivação e como barreira pelas empresas portuguesas que operam em *franchising* relativamente ao processo de internacionalização da sua empresa.

3.2 Descrição da recolha de informação

Dada a natureza quantitativa do estudo, o instrumento escolhido para a recolha de dados necessários ao avanço deste estudo foi o inquérito por questionário. O principal motivo desta escolha reside no facto de este estudo já ter sido realizado no Brasil pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2014). Para além disso, este método é económico, simples de aplicar e consegue abranger qualquer área geográfica. Para as empresas, também tem a vantagem de este ser um questionário anónimo e confidencial, possibilitando assim uma maior veracidade nas respostas.

O questionário aplicado foi uma adaptação do utilizado pela ABF por permitir obter a informação necessária para dar resposta ao estudo em causa, a avaliação dos desafios da internacionalização das empresas portuguesas via *franchising*. O questionário encontra-se no Anexo.

O questionário está dividido em três partes. A primeira parte contém perguntas que pretendem caracterizar a empresa quanto a aspetos como o ano de fundação da empresa, o ano de início da expansão via *franchising*, o setor de atividade e o volume de negócios total da empresa. A segunda parte diz respeito à atividade internacional da empresa onde se recorreu a perguntas de escolha múltipla para averiguar se a empresa já possuía unidades no estrangeiro e, se já possuía, em quantos países tinha presença internacional, qual o modo de entrada escolhido para a internacionalização da empresa e qual a percentagem do volume total de negócios proveniente de unidades internacionais. Esta secção tinha ainda uma pergunta de resposta aberta, onde se pretendia saber qual o ano de abertura da primeira unidade internacional. A última parte do questionário está dividida em seis pontos, onde em cada um deles se pretende avaliar aspetos relacionados com a empresa, com o *franchising* internacional e relativamente à escolha dos franqueados, aspetos financeiros, aspetos de gestão, aspetos relativos ao mercado e a relação com os franqueados. Cada um destes pontos será avaliado numa escala ordinal com 5 categorias (escala tipo *Likert* de 5 pontos), onde 1 corresponde a Discordo Totalmente e 5 corresponde a Concordo Totalmente.

A próxima fase foi elaboração de uma lista do máximo número possível de empresas portuguesas que operam em *franchising*. Para tal, efetuou-se uma pesquisa na *internet*, através de vários sites, e compilou-se toda a informação que permitia contactar essas empresas, nomeadamente, o nome da empresa, contacto telefónico e e-mail. Foram conseguidos estes dados para 221 empresas.

Passou-se então para a fase seguinte, que foi contactar essas empresas. Primeiramente, foi enviado um e-mail a cada uma das empresas, anexando o questionário como ficheiro *word*, acompanhado de uma chamada telefónica a solicitar a colaboração. Como a taxa de resposta era baixa através deste método, resolveu-se criar um questionário recorrendo ao *Google*, por ser mais prático, e enviar novamente para todas as empresas e tornou-se a fazer uma chamada telefónica a solicitar, mais uma vez, a sua colaboração. Contudo, a taxa de resposta não aumentou muito, pois no total obtiveram-se 31 respostas e que corresponde a uma taxa de resposta de 14%. O período de recolha de dados ocorreu entre maio e outubro de 2016.

Uma vez obtidos os questionários possíveis, estes foram todos validados e os dados obtidos através das respostas foram compilados, codificados e tratados estatisticamente recorrendo ao *software* estatístico SPSS.

3.3 Técnicas de tratamento de dados

Com vista a descrever e caraterizar a amostra do estudo, foi realizada uma análise descritiva exploratória dos dados em função da natureza das variáveis em estudo, recorrendo-se às seguintes medidas estatísticas: frequência absoluta, medidas de localização (média), medidas de dispersão (desvio padrão). Esta análise permitiu, numa primeira fase, caracterizar a amostra em estudo relativamente ao setor de atividade, volume de negócios total da empresa, se a empresa já possui unidades no estrangeiro e, se sim, em quantos países, qual o modo de entrada no estrangeiro utilizado, qual o ano de abertura da primeira unidade internacional e qual a percentagem do volume de negócios total proveniente de unidades internacionais. Permitiu, ainda, avaliar a opinião das empresas em estudo quanto a vários itens que nos permitem avaliar aspetos relacionados com a empresa, com o *franchising* internacional, e, aquando da seleção com os franqueados, a importância que as empresas dão a aspetos financeiros, aspetos de gestão, aspetos relativos ao mercado e qual o seu tipo de relação com os franqueados.

A análise permitiu ainda observar quais os itens que as empresas identificaram como principais motivações e como principais barreiras para relativamente ao processo de internacionalização da sua empresa.

Partindo desta primeira análise, fez-se uma análise multivariada, nomeadamente a análise de *clusters*, para conseguir criar grupos homogéneos de empresas. Nesta análise foram tidos em conta, apenas, os dezassete itens com média igual ou superior a 3,5 pontos. Relativamente ao método hierárquico utilizado foi o método de *Ward* dado que este é um dos métodos que produz *clusters* mais homogéneos e organizados (Marôco, 2014) e pode ser aplicado a variáveis ordinais.

3.4 Definição da amostra

Segundo os 21^o Censos do *franchising* realizados pelo Instituto de Informação em *Franchising*, sabia-se que no final de 2015 eram 369 as empresas portuguesas que atuavam via *franchising*, ou seja, esta é a população do presente estudo.

A amostra utilizada foi o total de respostas obtidas (31 respostas), visto que não houve necessidade de anular nenhum questionário. Assim sendo, a amostra utilizada corresponde a 8,4% da população, o que é uma percentagem baixa e que limita muito o estudo, embora a percentagem de respostas atendendo à informação que se conseguiu obter pode considerar-se satisfatória (14%).

4. Desafios da internacionalização das redes de *franchising* portuguesas

Este ponto começa com a caracterização da amostra em estudo, seguindo-se a sua análise descritiva e exploratória, as principais motivação para o processo de internacionalização, as barreiras à internacionalização e, por fim, o perfil das empresas estudadas.

4.1 Caracterização da amostra

Neste ponto vai ser caracterizada a amostra em estudo atendendo às variáveis em estudo, tais como o setor de atividade, o volume de negócios total da empresa, a presença internacional da empresa, e para aquelas que já possuem atividade no estrangeiro, em quantos países estão presentes, qual o modo de entrada, qual o ano de abertura da primeira unidade internacional e qual a percentagem do volume de negócios proveniente da atividade internacional (Tabela 5).

Por apresentarem resultados muito dispersos e assim não serem conclusivos, foram eliminadas duas variáveis, nomeadamente o ano de fundação da empresa e o ano de início de expansão via *franchising*.

Tabela 5: Informação sobre as empresas em estudo que operam em *franchising*.

Variáveis	n	%
Setor de atividade		
Serviços para particulares	14	45,2%
Serviços para empresas ou mistos	4	12,8%
Comércio	11	35,5%
Restauração	2	6,5%
No final do ano de 2015, qual foi o volume de negócios total da empresa?		
Até 500.000 €	20	64,5%
Entre 500.001 € e 1.000.000 €	4	12,9%
Entre 1.000.001 € e 1.500.000 €	2	6,5%
Entre 1.500.001 € e 2.000.000 €	2	6,5%
2.000.001 € ou mais	3	9,7%
No final de 2015, a sua empresa já tinha possuía unidades no estrangeiro?		
Sim	6	19,4%
Não	25	80,6%
Se sim, em quantos países?		
Apenas 1	1	16,7%
2 a 4 países	2	33,3%
5 ou mais países	3	50,0%
Qual o modo de entrada que a sua empresa utilizou no exterior?		
Master <i>franchising</i>	3	50,0%
Unidades próprias	1	16,7%
Franchisados locais	2	33,3%
Qual o ano de abertura da primeira unidade internacional?		
2014	2	33,3%
2011	1	16,7%
2010	1	16,7%
2004	1	16,7%
2001	1	16,7%
Qual a percentagem do volume de negócios total proveniente de unidades internacionais?		
Até 5 %	0	0,0%
6 % a 10 %	1	16,7%
11 % a 15 %	2	33,3%
16 % a 20 %	2	33,3%
21 % a 25 %	0	0,0%
26 % ou mais	1	16,7%

O setor de atividade apresenta dois grandes grupos, o dos serviços para particulares, representando 45,2% da amostra, e o setor do comércio com 35,5%. O restante da amostra é constituído pelo setor dos serviços para empresas ou mistos (particulares e empresas) com 12,8% e o setor da restauração com uma representação de 6,5%.

Relativamente ao volume de negócios total da empresa no final do ano de 2015, verifica-se que a grande maioria (64,5%) apresenta um volume de negócios até 500.000 €. Os restantes escalões são muito similares entre si, o escalão entre 500.001 € e 1.000.000 € é o que se segue com 12,9%, seguido dos escalões entre 1.000.001 € e 1.500.000 € e entre 1.500.001 € e 2.000.000 € com uma representação igual (6,5%) e por fim o escalão máximo, 2.000.001 € ou mais, representando 9,7% da amostra.

Quanto à internacionalização do negócio pode-se verificar que esta etapa já era uma realidade para 19,4% das empresas inquiridas (6) no final do ano de 2015, sendo que a maioria, 80,6% (25), ainda não iniciou este processo.

Analisando as empresas que já possuíam atividade no estrangeiro no final do ano de 2015, verifica-se que 50,0% já o faziam em 5 ou mais países. A restante metade está dividida pelos outros dois escalões, 33,3% em 2 a 4 países e 16,7% em apenas 1 país.

O modo de entrada escolhido por estas empresas para entrar nos mercados externos foi maioritariamente o *master franchising* (50,0%), seguido da escolha de *franchisados* locais (33,3%) e por fim a abertura de unidades próprias (16,7%).

O ano de abertura da primeira unidade internacional não oferece grandes conclusões, contudo, o ano com maior número de empresas a iniciar a atividade internacional foi o de 2014, com uma representação de 33,3%. A restante amostra é dividida em partes iguais (16,7%) pelos anos de 2001, 2004, 2010 e 2011.

A percentagem do volume de negócios total proveniente de unidades internacionais apresenta resultados em quatro dos seis escalões possíveis de resposta, os escalões de 11% a 15% e 16% a 20% apresentam são os mais representados e apresentam uma percentagem igual (33,3%) e com 16,7% cada surgem os escalões de 6% a 10% e 26% ou mais.

4.2 Análise descritiva e exploratória

A análise descritiva e exploratória da amostra permite uma melhor perceção sobre cada item do questionário. Neste ponto todas as respostas foram dadas para uma escala de 1 a 5 (Escala de *Likert*), onde 1 corresponde a discordo totalmente e 5 a concordo totalmente. Para cada item é analisada a percentagem relativa de cada resposta, a média de cada item e respetivo desvio padrão.

A Tabela 6 reflete os dados obtidos relativos às pretensões de internacionalização das empresas inquiridas.

Tabela 6: Informação relativamente à empresa.

Item	DT (1)	D (2)	ND/NC (3)	C (4)	CT (5)	Média	Desvio padrão
Tem produtos ou serviços que podem ser franchisados internacionalmente. (n=31)	0 0%	4 12,90%	6 19,40%	4 12,90%	17 54,80%	4,1	1,136
Está a planear explorar o <i>franchising</i> internacionalmente. (n=31)	3 9,70%	10 32,30%	4 12,90%	4 12,90%	10 32,30%	3,26	1,46
Está a planear crescer o <i>franchising</i> internacionalmente. (n=31)	4 12,90%	10 32,30%	3 9,70%	3 9,70%	11 35,50%	3,23	1,543
Está sempre à procura de oportunidades no <i>franchising</i> internacional. (n=31)	3 9,70%	13 41,90%	5 16,10%	3 9,70%	7 22,60%	2,94	1,365

Nota: DT – Discordo Totalmente; D – Discordo; ND/NC – Nem Concordo/Nem Discordo; C – Concordo; CT – Concordo Totalmente

Com base nos resultados apresentados na tabela anterior, verifica-se que para estas questões:

- “Tem produtos ou serviços que podem ser franchisados internacionalmente” 12,9% das empresas concordam, 19,4% nem concordam nem discordam, 12,9% concordam e a maioria (54,8%) concorda totalmente. A média é de 4,10 pontos (desvio padrão 1,136) o que sugere que as empresas têm produtos ou serviços que podem ser franchisados internacionalmente.

“Está a planear explorar o *franchising* internacionalmente” 9,7% discordam totalmente, 32,3% discordam, 12,9% nem concordam nem discordam, 12,9% concordam e 32,3% concordam totalmente. A média é de 3,26 pontos (desvio padrão 1,46) o que não nos permite afirmar uma clara intenção das empresas inquiridas de explorar o *franchising* internacionalmente.

- “Está a planear crescer o *franchising* internacionalmente” 12,9% discordam totalmente, 32,3% discordam, 9,7% nem concordam nem discordam, 9,7% concordam e 35,5% concordam totalmente. A média é de 3,23 pontos (desvio padrão 1,543), o que não nos permite afirmar uma clara intenção das empresas inquiridas fazerem crescer o *franchising* internacionalmente.

- “Está sempre à procura de oportunidades no *franchising* internacional” 9,7% discordam totalmente, 41,9% discordam, 16,6% nem concordam nem discordam, 9,7% concordam e 22,6% concordam totalmente. A média é de 2,94 pontos (desvio padrão 1,365), o que mostra algum desinteresse na procura de oportunidades no *franchising* internacional.

A tabela seguinte mostra os dados obtidos relativos à percepção das empresas quanto ao *franchising* internacional.

Tabela 7: Informação relativamente ao *franchising* internacional.

Item	DT (1)	D (2)	ND/NC (3)	C (4)	CT (5)	Média	Desvio padrão
É um objetivo para a minha empresa. (n=31)	2 6,50%	9 29,00%	5 16,10%	5 16,10%	10 32,30%	3,39	1,383
Pode ser um grande contributo para o crescimento da minha empresa. (n=31)	1 3,20%	9 29,00%	5 16,10%	6 19,40%	10 32,30%	3,48	1,313
Pode ser um grande contributo para o lucro da minha empresa. (n=31)	1 3,20%	8 25,80%	6 19,40%	7 22,60%	9 29,00%	3,48	1,262
Envolve maiores riscos do que crescer em Portugal. (n=31)	0 0,00%	2 6,50%	8 25,80%	11 35,50%	10 32,30%	3,94	0,929
Envolve maiores custos do que crescer em Portugal. (n=31)	1 3,20%	0 0,00%	4 12,90%	14 45,20%	12 38,70%	4,16	0,898
É menos lucrativo do que crescer em Portugal. (n=31)	2 6,50%	7 22,60%	10 32,30%	8 25,80%	4 12,90%	3,16	1,128
O lucro das atividades internacionais atenderá totalmente às expectativas no futuro. (n=31)	1 3,20%	5 16,10%	17 54,80%	6 19,40%	2 6,50%	3,1	0,87
Envolve muitos custos iniciais para começar uma operação internacional. (n=31)	1 3,20%	4 12,90%	8 25,80%	10 32,30%	8 25,80%	3,65	1,112
Todo o esforço aplicado compensa. (n=31)	0 0,00%	6 19,40%	18 58,10%	4 12,90%	3 9,70%	3,13	0,846

Nota: DT – Discordo Totalmente; D – Discordo; ND/NC – Nem Concordo/Nem Discordo; C – Concordo; CT – Concordo Totalmente

Tendo por base os resultados da Tabela 7, observa-se que para estas questões:

- “É um objetivo para a minha empresa” 6,5% discordam totalmente, 29,0% discordam, 16,1% nem concordam nem discordam, 16,1% concordam e 32,3% concordam totalmente. A média é de 3,39 pontos (desvio padrão 1,383), o que não nos permite afirmar com clareza que a internacionalização do *franchising* é um objetivo da empresa.

- “Pode ser um grande contributo para o crescimento da minha empresa” 3,2% discordam totalmente, 29,0% discordam, 16,1% nem concordam nem discordam, 19,4% concordam e 32,3% concordam totalmente. A média é de 3,48 pontos (desvio padrão 1,313), o que não nos permite afirmar com grande clareza que as empresas vêm a internacionalização como um grande contributo para o crescimento da empresa.

- “Pode ser um grande contributo para o lucro da minha empresa” 3,2% discordam totalmente, 25,8% discordam, 19,4% nem concordam nem discordam, 22,6% concordam e 29,0% concordam totalmente. A média é de 3,48 pontos (desvio padrão 1,262), o que, tal

como o ponto anterior, não nos permite afirmar com grande clareza que as empresas vêem a internacionalização como um grande contributo para o lucro da empresa.

- “Envolve maiores riscos do que crescer em Portugal” 6,5% discordam, 25,8% nem concordam nem discordam, 35,5% concordam e 32,3% concordam totalmente. A média é de 3,94 pontos (desvio padrão 0,929), o que nos permite afirmar que vêem um maior risco em crescer no exterior relativamente a crescer em Portugal.

- “Envolve maiores custos do que crescer em Portugal” 3,2% discordam totalmente, 12,9% nem concordam nem discordam, 45,2% concordam e 38,7% concordam totalmente. A média é de 4,16 pontos (desvio padrão 0,898), o que permite afirmar que as empresas têm uma perceção de maiores custos afetos ao crescimento internacional relativamente ao crescimento em Portugal.

- “É menos lucrativo do que crescer em Portugal” 6,5% discordam totalmente, 22,6% discordam, 32,3% nem concordam nem discordam, 25,8% concordam e 12,9% concordam totalmente. A média é de 3,16 pontos (desvio padrão 1,128), o que não nos permite afirmar com clareza que as empresas vêem o mercado internacional mais lucrativo que o mercado nacional.

- “O lucro das atividades internacionais atenderá totalmente às expectativas no futuro” 3,2% discordam totalmente, 16,1% discordam, 54,8% nem concordam nem discordam, 19,4% concordam e 6,5% concordam totalmente. A média é de 3,10 pontos (desvio padrão 0,870), o que nos permite concluir que as empresas inquiridas vêem com algum ceticismo as suas atividades internacionais.

- “Envolve muitos custos iniciais para começar uma operação internacional” 3,2% discordam totalmente, 12,9% discordam, 25,8% nem concordam nem discordam, 33,2% concordam e 25,8% concordam totalmente. A média é de 3,65 pontos (desvio padrão 1,112), o que não permite concluir com clareza que as empresas vêem grandes custos iniciais na iniciação das suas operações internacionais.

- “Todo o esforço aplicado compensa” 19,4% discordam, 58,1% nem concordam nem discordam, 12,9% concordam e 9,7% concordam totalmente. A média é de 3,13 pontos (desvio padrão 0,846), o que não permite concluir com grande clareza que as empresas têm uma perceção de que todo o esforço envolvido nas operações internacionais compensa.

A Tabela 8 sumariza os dados obtidos relativamente à preferência das empresas quanto ao aspeto financeiro dos franchisados.

Tabela 8: Informação aquando da seleção do franchisado, considerando o aspeto financeiro.

Item	DT (1)	D (2)	ND/NC (3)	C (4)	CT (5)	Média	Desvio padrão
Antes de seleccionarmos o franchisado, realizamos uma análise minuciosa ao seu património. (n=31)	4 12,90%	5 16,10%	14 45,20%	4 12,90%	4 12,90%	2,97	1,169
Antes de seleccionarmos o franchisado, realizamos uma análise minuciosa da situação de crédito. (n=31)	3 9,70%	4 12,90%	16 51,60%	3 9,70%	5 16,10%	3,1	1,136
Preferimos franchisados que utilizem recursos próprios. (n=31)	1 3,20%	0 0,00%	4 12,90%	14 45,20%	12 38,70%	4,16	0,898
Preferimos franchisados que utilizem linhas de financiamento externo. (n=31)	7 22,60%	10 32,30%	13 41,90%	1 3,20%	0 0,00%	2,26	0,855
Temos preferência quanto à fonte de origem do capital a ser investido pelo franchisado. (n=31)	3 9,70%	1 3,20%	9 29,00%	14 45,20%	4 12,90%	3,48	1,092

Nota: DT – Discordo Totalmente; D – Discordo; ND/NC – Nem Concordo/Nem Discordo; C – Concordo; CT – Concordo Totalmente

Com base nos resultados apresentados na tabela anterior, verifica-se que para estas questões:

- “Antes de seleccionarmos o franchisado, realizamos uma análise minuciosa ao seu património” 12,9% discordam totalmente, 16,1% discordam, 45,2% nem concordam nem discordam, 12,9% concordam e 12,9% concordam totalmente. A média é de 2,97 pontos (desvio padrão 1,169), o que permite afirmar que as empresas não levam muito em conta o património do franchisado.
- “Antes de seleccionarmos o franchisado, realizamos uma análise minuciosa da situação de crédito” 9,7% discordam totalmente, 12,9% discordam, 51,6% nem concordam nem discordam, 9,7% concordam e 16,1% concordam totalmente. A média é de 3,1 pontos (desvio padrão 1,136), o que permite concluir com alguma clareza que as empresas não dão muito valor à situação de crédito do franchisado.
- “Preferimos franchisados que utilizem recursos próprios” 3,2% discordam totalmente, 12,9% nem concordam nem discordam, 45,2% concordam e 38,7% concordam totalmente. A média é de 4,16 pontos (desvio padrão 0,898), o que permite afirmar com clareza que as empresas têm preferência por franchisados que utilizem recursos próprios.
- “Preferimos franchisados que utilizem linhas de financiamento externo” 22,6% discordam totalmente, 32,3% discordam, 41,9% nem concordam nem discordam e 3,2% concordam. A média é de 2,26 pontos (desvio padrão 0,855), o que permite afirmar com clareza que as empresas não querem franchisados que utilizem linhas de financiamento externo.

- “Temos preferência quanto à fonte de origem do capital a ser investido pelo franchisado” 9,7% discordam totalmente, 3,2% discordam, 29,0% nem concordam nem discordam, 45,2% concordam e 12,9% concordam totalmente. A média é de 3,48 pontos (desvio padrão 1,092), o que permite concluir com alguma clareza que as empresas preferem que o capital necessário para abrir uma unidade seja investido pelo franchisado.

A tabela seguinte sintetiza os dados obtidos afetos à preferência das empresas relativamente a aspetos de gestão dos franchisados.

Tabela 9: Informação aquando da seleção do franchisado, considerando aspetos de gestão.

Item	DT (1)	D (2)	ND/NC (3)	C (4)	CT (5)	Média	Desvio padrão
Damos preferência a um franchisado que foi profissional autónomo. (n=31)	3 9,70%	2 6,50%	4 12,90%	7 22,60%	15 48,40%	3,94	1,34
Damos preferência a um franchisado que possui experiência num negócio similar ao da nossa marca. (n=31)	2 6,50%	3 9,70%	6 19,40%	9 29,00%	11 35,50%	3,77	1,23
Damos preferência a um franchisado que possui outro tipo de negócio além da franquia. (n=31)	12 38,70%	11 35,50%	6 19,40%	2 6,50%	0 0,00%	1,94	0,929
Damos preferência a um franchisado que irá gerir pessoalmente o negócio no dia-a-dia. (n=31)	1 3,20%	2 6,50%	0 0,00%	10 32,30%	18 58,10%	4,35	1,018
Damos preferência a um franchisado que já ocupou algum cargo de gestão. (n=31)	1 3,20%	6 19,40%	8 25,80%	12 38,70%	4 12,90%	3,39	1,054

Nota: DT – Discordo Totalmente; D – Discordo; ND/NC – Nem Concordo/Nem Discordo; C – Concordo; CT – Concordo Totalmente

Analisando a Tabela 9, observa-se que para estas questões:

- “Damos preferência a um franchisado que foi profissional autónomo” 9,7% discordam totalmente, 6,5% discordam, 12,9% nem concordam nem discordam, 22,6% concordam e 48,4% concordam totalmente. A média é de 3,94 pontos (desvio padrão 1,340), o que permite concluir com alguma clareza que as empresas preferem um franchisado que foi profissional autónomo.

- “Damos preferência a um franchisado que possui experiência num negócio similar ao da nossa marca” 6,5% discordam totalmente, 9,7% discordam, 19,4% nem concordam nem discordam, 29,0% concordam e 35,5% concordam totalmente. A média é de 3,77 pontos (desvio padrão 1,230), o que permite concluir com alguma clareza que as empresas preferem um franchisado que possua experiência num negócio similar ao seu.

- “Damos preferência a um franchisado que possui outro tipo de negócio além da franquia” 38,7% discordam totalmente, 35,5% discordam, 19,4% nem concordam nem discordam e 6,5% concordam. A média é de 1,94 pontos (desvio padrão 0,929), o que permite afirmar com clareza que as empresas inquiridas preferem um franchisado que não possua outro tipo de negócio além da franquia.

- “Damos preferência a um franchisado que irá gerir pessoalmente o negócio no dia-a-dia” 3,2% discordam totalmente, 6,5% discordam, 32,3% concordam e 58,1% concordam totalmente. A média é de 4,35 pontos (desvio padrão 1,018), o que permite concluir com clareza que as empresas preferem um franchisado que irá gerir pessoalmente o negócio no dia-a-dia.

- “Damos preferência a um franchisado que já ocupou algum cargo de gestão” 3,2% discordam totalmente, 19,4% discordam, 25,8% nem concordam nem discordam, 38,7% concordam e 12,9% concordam totalmente. A média é de 3,39 pontos (desvio padrão 1,054), o que não permite concluir com grande clareza que as empresas preferem um franchisado que já ocupou algum cargo de gestão.

A Tabela 10 mostra os dados obtidos relativamente à preferência das empresas na seleção do franchisado, considerando aspetos do mercado.

Tabela 10: Informação aquando da seleção do franchisado, considerando aspetos relativos ao mercado.

Item	DT (1)	D (2)	ND/NC (3)	C (4)	CT (5)	Média	Desvio padrão
Damos preferência a um franchisado que possui conhecimento sobre o mercado local. (n=31)	0 0,00%	1 3,20%	6 19,40%	12 38,70%	12 38,70%	4,13	0,846
Damos preferência a um franchisado que tem experiência em atendimento ao público. (n=31)	1 3,20%	1 3,20%	8 25,80%	11 35,50%	10 32,30%	3,9	1,012
Damos preferência a um franchisado que tem experiência em gestão de marketing. (n=31)	4 12,90%	9 29,00%	11 35,50%	5 16,10%	2 6,50%	2,74	1,094
Damos preferência a um franchisado que tem experiência em vendas. (n=31)	1 3,20%	1 3,20%	9 29,00%	10 32,30%	10 32,30%	3,87	1,024

Nota: DT – Discordo Totalmente; D – Discordo; ND/NC – Nem Concordo/Nem Discordo; C – Concordo; CT – Concordo Totalmente

Com base nos resultados apresentados na tabela anterior, pode-se observar que para estas questões:

- “Damos preferência a um franchisado que possui conhecimento sobre o mercado local” 3,2% discordam, 19,4% nem concordam nem discordam, 38,7% concordam e 38,7% concordam totalmente. A média é de 4,13 pontos (desvio padrão 0,846), o que permite afirmar com clareza que as empresas inquiridas preferem um franchisado que possua conhecimento sobre o mercado local.

- “Damos preferência a um franchisado que tem experiência em atendimento ao público” 3,2% discordam totalmente, 3,2% discordam, 25,8% nem concordam nem discordam, 35,5% concordam e 32,3% concordam totalmente. A média é de 3,90 pontos (desvio padrão 1,012), o que permite concluir com alguma clareza que as empresas preferem um franchisado com experiência no atendimento ao público.

- “Damos preferência a um franchisado que tem experiência em gestão de marketing” 12,9% discordam totalmente, 29,0% discordam, 35,5% nem concordam nem discordam, 16,1% concordam e 6,5% concordam totalmente. A média é de 2,74 pontos (desvio padrão 1,094), o que permite concluir com alguma clareza que as empresas não têm preferência por franchisados com experiência em gestão de marketing.

- “Damos preferência a um franchisado que tem experiência em vendas” 3,2% discordam totalmente, 3,2% discordam, 29,0% nem concordam nem discordam, 32,3% concordam e 32,3% concordam totalmente. A média é de 3,87 pontos (desvio padrão 1,024), o que permite concluir com alguma clareza que as empresas têm preferência por franchisados com experiência em vendas.

Na tabela seguinte apresentam-se os resultados obtidos quanto à relação das empresas com os parceiros.

Tabela 11: Informação relativamente à relação com os parceiros.

Item	DT (1)	D (2)	ND/NC (3)	C (4)	CT (5)	Média	Desvio padrão
Existe flexibilidade de mudanças nos contratos. (n=31)	3 9,70%	10 32,30%	14 45,20%	1 3,20%	3 9,70%	2,71	1,039
Qualquer informação que possa ajudar uma ou outra parte será fornecida. (n=31)	0 0,00%	0 0,00%	13 41,90%	9 29,00%	9 29,00%	3,87	0,846
A troca de informações é frequente. (n=31)	0 0,00%	0 0,00%	17 54,80%	5 16,10%	9 29,00%	3,74	0,893
A troca de informações é informal e não somente o que foi estabelecido no contrato. (n=31)	0 0,00%	1 3,20%	19 61,30%	5 16,10%	6 19,40%	3,52	0,851
Os problemas são tratados pelas partes como conjunto ao invés de responsabilidades individuais. (n=31)	0 0,00%	0 0,00%	11 35,50%	14 45,20%	6 19,40%	3,84	0,735
As partes envolvidas estão comprometidas com melhorias que podem beneficiar a relação como um todo, e não somente as partes individuais. (n=31)	0 0,00%	0 0,00%	13 41,90%	11 35,50%	7 22,60%	3,81	0,792

Nota: DT – Discordo Totalmente; D – Discordo; ND/NC – Nem Concordo/Nem Discordo; C – Concordo; CT – Concordo Totalmente

Tendo por base os resultados apresentados na Tabela 11, pode-se observar que para estas questões:

- “Existe flexibilidade de mudanças nos contratos” 9,7% discordam totalmente, 33,2% discordam, 45,2% nem concordam nem discordam, 3,2% concordam e 9,7% concordam totalmente. A média é de 2,71 pontos (desvio padrão 1,039), o que permite concluir com alguma clareza que não existe muita flexibilidade de mudanças nos contratos.

- “Qualquer informação que possa ajudar uma ou outra parte será fornecida” 41,9% nem concordam nem discordam, 29,0% concordam e 29,0% concordam totalmente. A média é

de 3,87 pontos (desvio padrão 0,846), o que permite concluir que é fornecida qualquer informação que possa ajudar uma ou outra.

- “A troca de informações é frequente” 54,8% nem concordam nem discordam, 16,1% concordam e 29,0% concordam totalmente. A média é de 3,74 pontos (desvio padrão 0,893), o que permite concluir com alguma clareza que a troca de informações entre ambas as partes é frequente.

- “A troca de informações é informal e não somente o que foi estabelecido no contrato” 3,2% discordam, 61,3% nem concordam nem discordam, 16,1% concordam e 19,4% concordam totalmente. A média é de 3,52 pontos (desvio padrão 0,851), o que permite concluir com alguma clareza que a troca de informações é informal e não somente o que foi estabelecido no contrato.

- “Os problemas são tratados pelas partes como conjunto ao invés de responsabilidades individuais” 35,5% nem concordam nem discordam, 45,2% concordam e 19,4% concordam totalmente. A média é de 3,84 pontos (desvio padrão 0,735), o que permite concluir com alguma clareza que os problemas são tratados pelas partes como conjunto.

- “As partes envolvidas estão comprometidas com melhorias que podem beneficiar a relação como um todo, e não somente as partes individuais” 41,9% nem concordam nem discordam, 35,5% concordam e 22,6% concordam totalmente. A média é de 3,81 pontos (desvio padrão 0,792), o que permite concluir com clareza que as partes envolvidas estão comprometidas com melhorias que podem beneficiar a relação como um todo.

A análise individual de cada um destes itens servirá de base para os próximos três pontos deste estudo, onde será elaborado um ranking dos itens que as empresas mais vêm como motivos para a internacionalização, o mesmo será feito para as barreiras ao processo de internacionalização e, por fim, será feita uma análise de clusters de modo a identificar o perfil das empresas em estudo.

4.3 Motivações para o processo de internacionalização

Neste ponto são abordados os principais aspetos vistos como motivações para o processo de internacionalização de uma empresa via *franchising*.

Na tabela seguinte consta o *ranking* dos 3 itens, baseados nas respostas das empresas, onde se observou a média mais elevada.

Tabela 12: *Ranking* das motivações para o processo de internacionalização.

<i>Ranking</i>	Item	Média	Desvio padrão
1.º	Tem produtos ou serviços que podem ser franchisados internacionalmente.	4,1	1,136
2.º	Pode ser um grande contributo para o lucro da minha empresa.	3,48	1,262
3.º	Pode ser um grande contributo para o crescimento da minha empresa.	3,48	1,313

Fazendo uma análise da informação apresentada na tabela anterior, verifica-se que o item mais tido em conta como motivação para a internacionalização é o facto de a empresa ter produtos ou serviços que podem ser franchisados internacionalmente ($4,10 \pm 1,136$), seguido da possibilidade de a internacionalização poder ser um grande contributo para o lucro da empresa ($3,48 \pm 1,262$) e por fim, em 3.º lugar, a perspectiva de as atividades internacionais poderem ser um grande contributo para o crescimento da empresa ($3,48 \pm 1,313$).

4.4 As barreiras à internacionalização

Neste ponto fez-se a mesma análise do ponto anterior, mas agora para as principais barreiras identificadas à internacionalização.

Na Tabela 13 pode observar-se o *ranking* dos 3 itens, baseados nas respostas das empresas, onde se observou a maior média.

Tabela 13: *Ranking* das barreiras à internacionalização.

<i>Ranking</i>	Item	Média	Desvio padrão
1.º	Envolve maiores custos do que crescer em Portugal.	4,16	0,898
2.º	Envolve maiores riscos do que crescer em Portugal.	3,94	0,929
3.º	Envolve muitos custos iniciais para começar uma operação internacional.	3,65	1,112

Com base na Tabela 13 pode verificar-se que a principal barreira à internacionalização assinalada pelas empresas é o facto de este ser um processo que envolve maiores custos que crescer em Portugal ($4,16 \pm 0,898$), seguida do facto de envolver maiores riscos que crescer em Portugal ($3,94 \pm 0,929$) e por fim, a fechar o *ranking*, a questão de este processo envolver muitos custos iniciais para começar uma operação internacional ($3,65 \pm 1,112$).

4.5 Perfil das empresas em estudo

Para analisar o perfil das empresas estudadas, recorreu-se à análise de *clusters*. Para isso foram consideradas as 15 variáveis com média igual ou superior a 3,5. A imagem seguinte mostra o dendrograma obtido nesta análise.

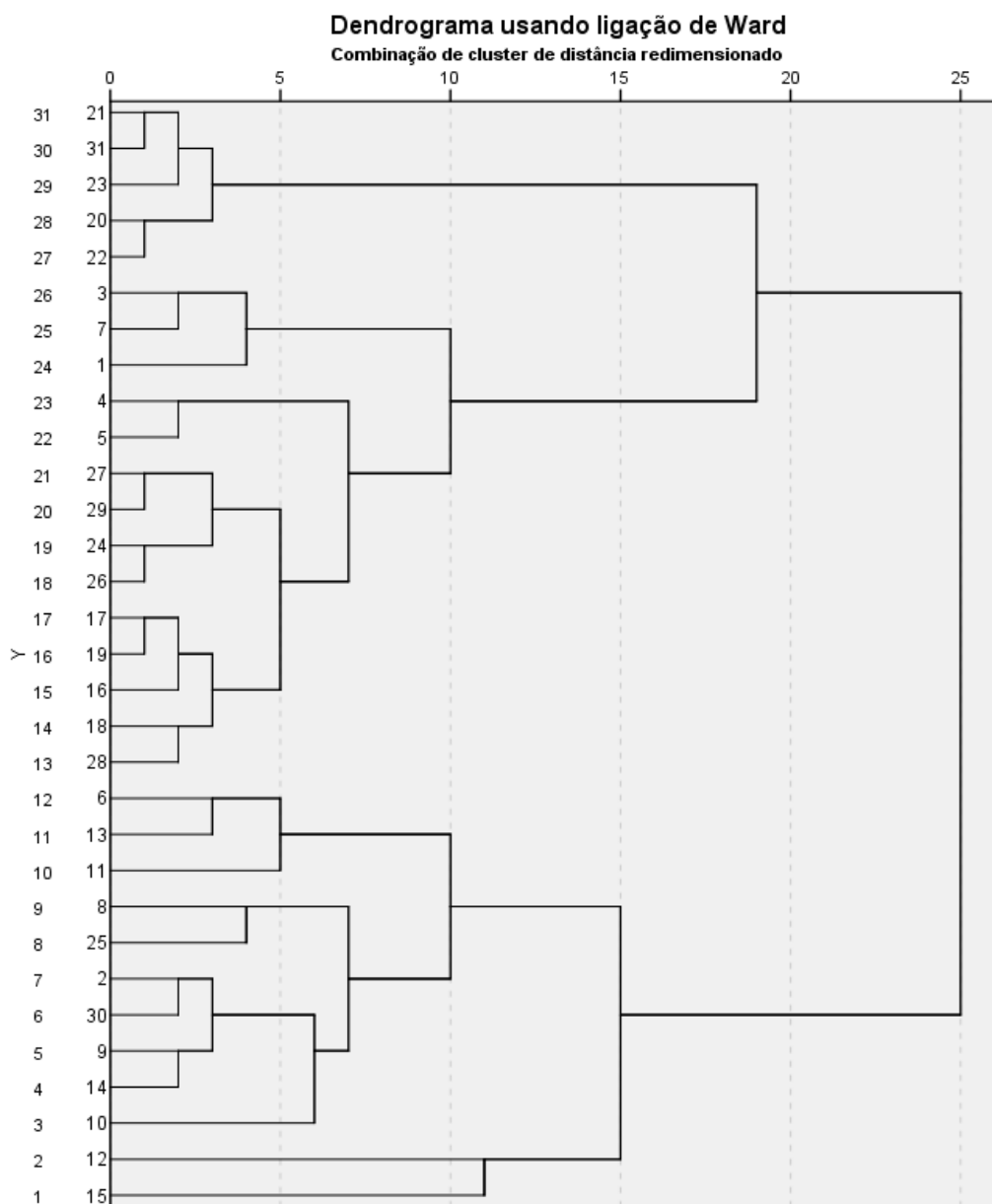


Figura 7: *Clusters* obtidos.

Através da análise da Figura 7, pode-se verificar a existência de dois *clusters*. Foi, então, feita de seguida uma análise mais detalhada a cada um dos *clusters*. Nessa análise, sintetizada na Tabela 14, foram analisadas as percentagens de cada setor de atividade, modo de entrada, volume de negócios total, número de unidades no estrangeiro, volume de negócios proveniente do estrangeiro e itens mais relevantes, de modo a conseguir caracterizar cada um dos *clusters*. Foram admitidos como itens mais relevantes aqueles que detinham uma média superior ou igual a 3,5 pontos (tendência para a concordância dos itens em análise), ou seja, um total de 17 itens (4,11 para o *cluster* 1 e 4,00 para o *cluster* 2), para assim poder-se identificar quais os itens mais relevantes para cada um dos *clusters*.

Tabela 14: Perfil dos *clusters* obtidos, para as empresas em estudo.

	Cluster 1 (n=19)		Cluster 2 (n=12)	
	Empresas do setor do comércio		Empresas prestadoras de serviços	
Setor de atividade	Comércio	47,4%	Serviços para particulares	66,7%
	Serviços para particulares	31,6%	Comércio	16,7%
	Serviços para empresas ou mistos	10,6%	Serviços para empresas ou mistos	16,7%
	Restauração	10,5%		
Modo de entrada	Master <i>Franchising</i>	50,0%	Master <i>Franchising</i>	66,7%
	Franchisados locais	33,3%	Franchisados locais	33,3%
	Unidades próprias	16,7%		
Volume de negócios total	Até 500.000 €	68,5%	Até 500.000 €	58,3%
	Entre 500.001 € e 1.000.000 €	10,5%	Entre 500.001 € e 1.000.000 €	16,7%
	Entre 1.000.001 € e 1.500.000 €	10,5%	Entre 1.500.001 € e 2.000.000 €	16,7%
	2.500.001 € ou mais	10,5%	2.500.001 € ou mais	8,3%
Unidades no estrangeiro	Não	78,9%	Não	83,3%
	Sim	21,1%	Sim	16,7%
Volume de negócios proveniente do estrangeiro	11% a 15%	50,0%	16% a 20%	50,0%
	6% a 10%	25,0%	26% ou mais	50,0%
	16% a 20%	25,0%		
Itens	Damos preferência a um franchisado que irá gerir pessoalmente o negócio no dia-a-dia.	4,63 ± 0,496	Tem produtos ou serviços que podem ser franchisados internacionalmente.	4,50 ± 0,798
	Damos preferência a um franchisado que foi profissional autónomo.	4,58 ± 0,692	Qualquer informação que possa ajudar uma ou outra parte será fornecida.	4,42 ± 0,793
	Preferimos franchisados que utilizem recursos próprios.	4,42 ± 0,607	A troca de informações é frequente.	4,33 ± 0,778
	Damos preferência a um franchisado que tem experiência em atendimento ao público.	4,32 ± 0,820	As partes envolvidas estão comprometidas com melhorias que podem beneficiar a relação como um todo, e não somente as partes individuais.	4,33 ± 0,651
	Envolve maiores custos do que crescer em Portugal.	4,21 ± 0,713	Os problemas são tratados pelas partes como conjunto ao invés de responsabilidades individuais.	4,25 ± 0,622
	Damos preferência a um franchisado que possui conhecimento sobre o mercado local.	4,16 ± 0,765	Envolve maiores custos do que crescer em Portugal.	4,08 ± 1,165
	Damos preferência a um franchisado que tem experiência em vendas.	4,16 ± 0,898	Damos preferência a um franchisado que possui conhecimento sobre o mercado local.	4,08 ± 0,996
	Envolve maiores riscos do que crescer em Portugal.	4,11 ± 0,809	A troca de informações é informal e não somente o que foi estabelecido no contrato.	4,08 ± 0,793
	Damos preferência a um franchisado que possui experiência num negócio similar ao da nossa marca.	4,11 ± 0,937		

Fazendo a análise da Tabela 14, verifica-se o *cluster 1* foi denominado de “Empresas do setor do comércio”, tal se deve ao facto de, primeiramente, praticamente metade (47,4%) das empresas que o compõem atuarem efetivamente no setor do comércio, ao qual se poderia também juntar o setor da restauração, que também assume um cariz comercial, elevando assim a percentagem para 57,9%, mas também porque, fazendo uma análise mais cuidada aos itens mais relevantes deste grupo, verifica-se que estas empresas preferem franchisados que sejam capazes de gerir o negócio no dia-a-dia, que tenham experiência no atendimento ao público, que tenham conhecimento do mercado local e experiência em vendas, ou seja que tenham vocação comercial. Estes são os principais aspetos que diferem este grupo do *cluster 2*, que foi denominado “Empresas prestadoras de serviços”. As empresas do segundo grupo atuam maioritariamente no setor dos serviços para particulares (66,7%) e se aglomerando a estes os serviços para empresas ou mistos, a percentagem sobe para 83,4%. Analisando os itens mais relevantes verifica-se que apenas a preferência por franchisados que conheçam o mercado local tem um perfil mais comercial, mas mesmo este item está próximo da mediana.

Todas as outras variáveis não assumem diferenças consideráveis de um *cluster* para outro que os possam definir mais pormenorizadamente relativamente a esses aspetos.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

O presente estudo teve como principal objetivo analisar de uma forma global o que é visto como motivação e como barreira pelas empresas portuguesas que operam em sistema de *franchising* relativamente ao processo de internacionalização da sua empresa. A amostra utilizada foi o total de 31 respostas, que corresponde a 8,4% da população, o que é uma percentagem baixa e que limita muito o estudo, embora a percentagem de respostas atendendo à informação que se conseguiu obter pode considerar-se satisfatória (14%).

Dos resultados obtidos verificou-se que o setor de atividade apresenta dois grandes grupos, o dos serviços para particulares, representando 45,2% da amostra, e o setor do comércio com 35,5%. Relativamente ao volume de negócios total da empresa no final do ano de 2015, verifica-se que a grande maioria (64,5%) apresenta um volume de negócios até 500.000 €. Quanto à internacionalização do negócio verifica-se que esta etapa já era uma realidade para 19,4% das

empresas inquiridas (6) no final do ano de 2015, sendo que a maioria, 80,6% (25), ainda não iniciou este processo. Analisando as empresas que já possuíam atividade no estrangeiro no final do ano de 2015, verifica-se que 50,0% já o faziam em 5 ou mais países. O modo de entrada escolhido por estas empresas para entrar nos mercados externos foi maioritariamente o *master franchising* (50,0%), seguido da escolha de *franchisados locais* (33,3%) e por fim a abertura de unidades próprias (16,7%). O ano de abertura da primeira unidade internacional não oferece grandes conclusões, contudo, o ano com maior número de empresas a iniciar a atividade internacional foi o de 2014, com uma representação de 33,3%. A percentagem do volume de negócios total proveniente de unidades internacionais apresenta resultados em quatro dos seis escalões possíveis de resposta, os escalões de 11% a 15% e 16% a 20% apresentam são os mais representados e apresentam uma percentagem igual (33,3%) e com 16,7% surgem os escalões de 6% a 10% e 26% ou mais.

As empresas tendem, maioritariamente, a concordar que têm produtos ou serviços que podem ser *franchisados internacionalmente* (média de 4,10 pontos). No que se refere à perspetiva das empresas quanto ao *franchising* internacional, a maioria concorda que o processo de internacionalização envolve maiores custos do que crescer em Portugal (média de 4,16 pontos). Aquando da seleção do *franchisado*, considerando o aspeto financeiro, a maioria das empresas prefere *franchisados* que utilizem recursos próprios (média de 4,16 pontos). Relativamente a aspetos de gestão do *franchisado*, as empresas preferem maioritariamente *franchisados* capazes de gerir pessoalmente o negócio no dia-a-dia (média de 4,35 pontos). No que diz respeito a aspetos relativos ao mercado, as empresas dão maioritariamente preferência a *franchisados* que possuam conhecimento sobre o mercado local (média de 4,13 pontos). No que respeita à relação das empresas com os parceiros, a principal conclusão é o facto de as empresas tenderem a discordar ligeiramente quanto à existência de flexibilidade na mudança de contratos (média de 2,71 pontos).

Do estudo concluiu-se, ainda, que as redes de *franchising* portuguesas apresentam dois perfis distintos, umas com um perfil mais comercial que preferem *franchisados* capazes de gerir o negócio no dia-a-dia, que tenham experiência no atendimento ao público, conhecimento do mercado local e experiência em vendas e outras com um perfil de prestação de serviços que privilegiam mais a sua relação com os *franchisados* de modo a poderem melhorar a sua atuação.

No que respeita às motivações para o processo de internacionalização, as empresas portuguesas dão mais importância ao facto de usufruírem produtos ou serviços que podem ser *franchisados* internacionalmente, ao facto de esta operação poder ser um grande contributo para o lucro da empresa e esperam que a atividade internacional possa ser um grande contributo para o crescimento da empresa.

As principais barreiras à internacionalização encontradas foram o facto de este ser um processo que envolve maiores custos que crescer em Portugal, de envolver maiores riscos que crescer em Portugal e de este ser um processo que envolve muitos custos iniciais para começar uma operação internacional.

A realização deste trabalho ficou muito limitada pelo baixo número de respostas aos questionários, não sendo por isso possível efetuar o estudo inicialmente pretendido. Tal situação deveu-se a dois factos. O facto de não ser possível o acesso a uma listagem de todas as redes de *franchising* portuguesas, e esta ter que ser feita através de uma pesquisa na *web*, diminuiu muito o número de empresas que poderiam ser contactadas para colaborarem no preenchimento do questionário, pois de um total de 369 empresas, apenas foram contactadas 221. E o facto de, dessas 221 empresas contactadas, apenas 31 colaborarem com o preenchimento do questionário.

Num futuro trabalho, estas limitações poderão ser contornadas com a realização de uma entrevista a, no mínimo duas empresas de cada setor (serviços para particulares, serviços para empresas ou mistos, comércio e restauração), uma já com atividade internacional e outra que ainda não tenha iniciado o processo de internacionalização, de modo a avaliar assim as diferenças de percepção dos desafios que enfrentaram ou esperam enfrentar durante este processo.

Referências

- AICEP, A. p. (2012). Aspectos a Acautelar num Processo de IDPE (Investimento Directo Português no Estrangeiro). *Internacionalizar*. Lisboa.
- ABF (2014). Estágios da internacionalização de franquias brasileiras. Associação Brasileira de Francising.
- Alexander, N., & Barry, Q. (2002). International retail *franchising*: a conceptual framework. *International journal of retail & distribution management*, 264-276.
- Alon, I., & Mackee, D. L. (1999). The internationalization of professional business service. *Journal of Consumer Marketing*, 74-85.
- APF, A. P. (2016). *Código de Deontologia Europeu*. Obtido em 20 de jan de 2016, de Associação Portuguesa de *Franchising*: <http://www.associacaofranchising.pt/legislacao>
- Barder, J. P., & Darder, F. L. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson.
- Brito, C. M., & Lorga, S. (2001). *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Brookes, M., & Altinay, L. (2011). Franchise partner selection: perspectives of franchisors and franchisees. *Journal of Services Marketing*, 336–348.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2007). *International Marketing* (Eight edition ed.). Thomson.
- Doherty, A. M. (2009). Market and partner selection processes in international. *Journal of Business Research*, 528-534.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Gonçalves, V., & Duarte, M. M. (1994). Some aspects of *franchising* in Portugal: an exploratory study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40, 30-40.
- Grewal, D. (2011). Franchise partnership and international expansion: a conceptual framework and research propositions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 533-537.
- Harris, S., & Wheeler, C. (2005). *Entrepreneurs' Relationships for Internationalization: Functions, Origins and Strategies* (Vol. 14). International Business Review.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (Fourth edition ed.). Prentice Hall.
- Hoy, F., & Stanworth, J. (2003). *Franchising: An International Perspective*. Routledge.
- IFF, I. d. (2011-2015). O *Franchising* em Portugal. *Negócios & Franchising*.
- Jambulingam, T., & Nevin, J. (1999). Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, 363-395.

- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1997). The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 23-32.
- Kedia, B. L., Ackerman, D. J., & Justis, R. T. (1995). Changing barriers to the internationalization of *franchising* operations: perceptions of domestic and international franchisors. *The International Executive*, 329-348.
- Kolter, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson.
- Leite, H. L., Mendonça, P. S., & Buzzo, E. J. (2014). Estudo de internacionalização de franquias brasileiras: desafios e barreiras. *GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas*.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (6a (Ed.))*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Mcintyre, F., & Huszagh, S. (1995). Internationalization of franchise systems. *Journal of International Marketing*, 39-56.
- Mendes, S. I. (Abril de 2015). A Internacionalização de Empresas Portuguesas. *Estudo de Caso: Parfois – Barata & Ramilo S.A*. Porto: Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Economia e Gestão.
- Oliveira, A. M. (1998). Planeamento e Controlo de Gestão nas Empresas de *Franchising*.
- Pelton, L. E., Strutton, D., & Lumpkin, J. R. (2002). *Marketing channels: a relationship management approach* (second edition ed.). McGraw-Hill.
- Preble, J. F. (1995). *Franchising systems around the globe: a status report*. *Journal of Small Business Management*, 80-88.
- Quinn, B. (1998). The internationalization process of a franchise system: an ethnographic study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 66-84.
- Quinn, B. (1998). Towards a framework for the study of *franchising* as an operating mode for international retail companies. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8, pp. 445-467.
- Simões, V. (1997). Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas. *Comércio e investimento internacional - ICEP*.
- Varejão, J. C. (2013). *Internacionalização de Pequenas e Médias empresas em Portugal: Abordagem Programada vs Abordagem não Programada*. S. Mamede de Infesta: Instituto Politécnico do Porto - ISCAP.
- Viana, C., & Hortinha, J. (2005). *Marketing internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Welch, L. S. (1989). Diffusion of franchise systems use in international operations. *International Marketing Review*, 6, pp. 7-19.

Welch, L., & Petersen, B. (1999). International retailing operations: downstream entry and expansion via *franchising*. *Working Paper Series, Copenhagen Business School*, pp. 1-23.

Anexos

Anexo A Questionário

Questionário sobre os desafios da internacionalização das redes de *franchising* portuguesas

O presente estudo elaborado no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações, do Instituto Politécnico de Bragança tem como principal objetivo averiguar quais os desafios da internacionalização das redes de *franchising* portuguesas.

Este questionário é anónimo e todas as informações que prestar são confidenciais.

Solicitamos a sua generosa colaboração no preenchimento deste questionário para a realização do presente estudo.

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO:

1. Leia, por favor, todas as questões antes de responder;
2. Responda a todas as questões com o máximo de sinceridade;
3. Não deixe nenhuma questão por responder, pois deixará de ter interesse para o estudo.

Muito obrigado pela colaboração.

I - Caracterização da Empresa

1.1. Nome da marca: _____

1.2. Nome da empresa: _____

1.3. Nome do inquirido (Opcional): _____

1.4. Cargo do inquirido: _____

1.5. Qual o ano de fundação da empresa? _____

1.6. Qual o ano de início da expansão via *franchising*? _____

1.7. País de origem:

Portugal

Outro Qual? _____

1.8. Qual(ais) o(s) ramo(s) de atividade da sua empresa?

Serviços para particulares

Serviços para empresas ou mistos

Comércio

Restauração

1.9. No final do ano de 2015, qual foi o volume de negócios total da empresa?

Até 500.000 €	<input type="checkbox"/>
Entre 500.001 € e 1.000.000 €	<input type="checkbox"/>
Entre 1.000.001 € e 1.500.000 €	<input type="checkbox"/>
Entre 1.500.001 € e 2.000.000 €	<input type="checkbox"/>
2.000.001 € ou mais	<input type="checkbox"/>

II - Atividade internacional

2.1. No final de 2015, a sua empresa já tinha possuía unidades no estrangeiro:

Sim	<input type="checkbox"/>
Não, apenas operava em Portugal	<input type="checkbox"/>

2.1.1. Se sim, em quantos países?

Apenas 1 país	<input type="checkbox"/>
2 a 4 países	<input type="checkbox"/>
5 ou mais países	<input type="checkbox"/>

2.2. Qual o modo de entrada que a sua empresa utilizou no exterior?

Master <i>Franchising</i>	<input type="checkbox"/>
Unidades próprias	<input type="checkbox"/>
Franchisados locais	<input type="checkbox"/>

2.3. Qual o ano de abertura da primeira unidade internacional?: _____

2.4. Qual a percentagem do volume de negócios total proveniente de unidades internacionais?

Até 5 %	<input type="checkbox"/>
6 % a 10 %	<input type="checkbox"/>
11 % a 15 %	<input type="checkbox"/>
16 % a 20 %	<input type="checkbox"/>
21 % a 25 %	<input type="checkbox"/>
26 % ou mais	<input type="checkbox"/>

Numa escala de 1 a 5 pontos, em que 1 (*Discordo Totalmente*) e 5 (*Concordo Totalmente*), responda às seguintes questões assinalando com um **círculo** a opção que considere mais adequada à sua opinião.

2.5. Relativamente à sua empresa:

Tem produtos ou serviços que podem ser franchisados internacionalmente	1	2	3	4	5
Está a planear explorar o <i>franchising</i> internacionalmente	1	2	3	4	5
Está a planear crescer o <i>franchising</i> internacionalmente	1	2	3	4	5
Está sempre à procura de oportunidades no <i>franchising</i> internacional	1	2	3	4	5

2.6. Relativamente ao *franchising* internacional:

É um objetivo para a minha empresa	1	2	3	4	5
Pode ser um grande contributo para o crescimento da minha empresa	1	2	3	4	5
Pode ser um grande contributo para o lucro da minha empresa	1	2	3	4	5
Envolve maiores riscos do que crescer em Portugal	1	2	3	4	5
Envolve maiores custos do que crescer em Portugal	1	2	3	4	5
É menos lucrativo do que crescer em Portugal	1	2	3	4	5
O lucro das atividades internacionais atenderá totalmente às expectativas no futuro	1	2	3	4	5
Envolve muitos custos iniciais para começar uma operação internacional	1	2	3	4	5
Todo o esforço aplicado compensa	1	2	3	4	5

2.7. Aquando da seleção dos franchisados, considerando o aspeto financeiro:

Antes de seleccionarmos o franchisado, realizamos uma análise minuciosa ao seu património	1	2	3	4	5
Antes de seleccionarmos o franchisado, realizamos uma análise minuciosa da situação de crédito	1	2	3	4	5
Preferimos franchisados que utilizem recursos próprios	1	2	3	4	5
Preferimos franchisados que utilizem linhas de financiamento externo	1	2	3	4	5
Temos preferência quanto à fonte de origem do capital a ser investido pelo franchisado	1	2	3	4	5

2.8. Aquando da seleção dos franchisados, considerando aspetos de gestão:

Damos preferência a um franchisado que foi profissional autónomo	1	2	3	4	5
Damos preferência a um franchisado que possui experiência num negócio similar ao da nossa marca	1	2	3	4	5
Damos preferência a um franchisado que possui outro tipo de negócio além da franquia	1	2	3	4	5
Damos preferência a um franchisado que irá gerir pessoalmente o negócio no dia-a-dia	1	2	3	4	5
Damos preferência a um franchisado que já ocupou algum cargo de gestão	1	2	3	4	5

2.9. Aquando da seleção dos franchisados, considerando aspetos relativos ao mercado:

Damos preferência a um francheado que possui conhecimento sobre o mercado local	1	2	3	4	5
Damos preferência a um francheado que tem experiência em atendimento ao público	1	2	3	4	5
Damos preferência a um francheado que tem experiência em gestão de marketing	1	2	3	4	5
Damos preferência a um francheado que tem experiência em vendas	1	2	3	4	5

2.10. Na relação com os parceiros:

Existe flexibilidade de mudanças nos contratos	1	2	3	4	5
Qualquer informação que possa ajudar uma ou outra parte será fornecida	1	2	3	4	5
A troca de informações é frequente	1	2	3	4	5
A troca de informações é informal e não somente o que foi estabelecido no contrato	1	2	3	4	5
Os problemas são tratados pelas partes como conjunto ao invés de responsabilidades individuais	1	2	3	4	5
As partes envolvidas estão comprometidas com melhorias que podem beneficiar a relação como um todo, e não somente as partes individuais	1	2	3	4	5

Obrigado pela sua colaboração!