

**Relatórios Coppead** é uma publicação do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

**Comissão de Pesquisa**

Angela Rocha  
Paulo Fernando Fleury  
Ricardo Leal

**Gerência de Publicações**

Simone da Rocha Weitzel

**Editoração Eletrônica**

Adriana Baptista Pereira

**Revisão e Copidesque**

Maria Emília Barcellos da Silva

**Referenciação e Ficha catalográfica**

Ana Rita Mendonça de Moura

Blundi, Maria Domenica Serpa

Franquia, etnocentrismo e alteridade: um estudo sobre diferença cultural / Maria Domenica Serpa Bundi e Everardo Rocha. – Rio de Janeiro : UFRJ/COPPEAD, 2001.

22 p.; 27 cm. – (Relatórios Coppead; 343).

ISBN 85-7508-027-X

ISSN 1518-3335

1. Antropologia social. I. Rocha, Everardo. II. Título.  
III. Série.

CDD – 306

Pedidos para Biblioteca

Caixa Postal 68514 – Ilha do Fundão

21941-970 – Rio de Janeiro – RJ

Telefone: 21-2598-9837

Telefax: 21-2598-9835

e-mail: biblioteca@coppead.ufrj.br

Home-page: <http://www.coppead.ufrj.br>

# Franquia, Etnocentrismo e Alteridade: Um Estudo Sobre Diferença Cultural

*Maria Domenica Serpa Blundi<sup>1</sup>*

*Everardo Rocha<sup>2</sup>*

*O objetivo do trabalho consiste em identificar o peso da dimensão cultural e simbólica contida na percepção da alteridade, a partir da relação dos executivos com o mundo exterior. Essa percepção pode assumir ares de familiaridade que aproxima, ou de estranheza que limita. Assim, a internacionalização, como alternativa empresarial, pode ser determinada, em grande parte, por razões de ordem simbólica, as quais definem um outro tipo de proximidade, que não só geográfica ou logística. Essa questão será abordada a partir de entrevistas feitas com um grupo de dez franqueadores brasileiros, através do método etnográfico.*

## 1 DEFINIÇÃO DE FRANQUIA E A RELAÇÃO ENTRE FRANQUEADOR E FRANQUEADO

Para entendermos a definição básica de *franchising*, basta imaginarmos a seguinte situação: de um lado, uma empresa possuidora de *know how* (de produção e/ou de distribuição de determinado produto e/ou serviço) e de uma marca conceituada, querendo se expandir e conquistar um maior espaço no mercado; de outro, alguém (pessoa física ou jurídica) com capital disponível, interessado em investi-lo estabelecendo um negócio, cujo retorno seja razoavelmente garantido. Nesse sentido, o *franchising* pode ser visto como uma alternativa de crescimento para o primeiro (o franqueador), uma vez que lhe serve de canal de distribuição de seus produtos, viabilizado pela iniciativa do segundo (o franqueado) de implantar o seu negócio.

Antes do mais, o *franchising* é uma relação entre dois lados, com interesses complementares. Essa relação se destaca por apresentar uma dependência intensa, principalmente por parte do franqueado (Mauro, 1994, p. 70), que espera do franqueador um bom negócio, um bom nível de serviços e, acima de tudo,

---

<sup>1</sup> Pesquisadora do Núcleo de Pesquisa em Internacionalização de Empresas – PRONEX/CNPq Instituto Coppead de Administração/UFRJ

<sup>2</sup> Professor do COPPEAD/UFRJ e Pesquisador do Núcleo de Pesquisa em Internacionalização de Empresas – PRONEX/CNPq Instituto Coppead de Administração/UFRJ

uma orientação que minimize a sua falta de habilidade nas situações mais problemáticas. O franqueador poderia ser comparado a um “pai”, a um parente mais velho, àquela pessoa que cuida e que zela pelo bom andamento das coisas.

Para isso, o franqueador deve-se estruturar para poder ensinar ao franqueado o segredo de seu sucesso. Por outro lado, ao fornecer seu conhecimento e apoio, o franqueador espera do franqueado total lealdade, confiança, dedicação e por que não? admiração (Mauro, 1994, p. 65). Além de “vestir a camisa” do empreendimento, o franqueado deve estar disposto a cumprir normas e regras impostas pelo franqueador, sob pena de fracassar e de não alcançar os objetivos esperados. Desse modo, o *franchising* pode ser visto como uma parceria, onde ambos os lados procuram investir numa relação de confiança mútua, já que o sucesso do negócio depende, essencialmente, da transparência e da fluência de comunicação entre eles.

Apesar de terem responsabilidades distintas, franqueador e franqueado trabalham por um resultado comum e satisfatório para ambos. Um depende do desempenho do outro, estando, portanto, interligados.

Entretanto é interessante observar que essa parceria se desenvolve entre momentos de harmonia e de conflito. Por ser o dono da marca e o principal responsável pelo negócio desde o seu início, o franqueador detém um maior poder nessa relação, uma vez que o papel do franqueado é o de corresponder às suas expectativas. O franqueador dita as regras e cabe ao franqueado cumpri-las. Embora as decisões sejam tomadas com base em negociações e muita conversa, este está, desde o início, na posição de aprendiz, de menos experiente, estabelecendo-se aí uma estrutura hierarquizada.

*Num sistema de franchising, o franqueador procura, além de um investidor que queira abrir seu próprio negócio e ser o seu próprio patrão, alguém que se adapte às ordens e controle, e deseje ser dirigido e orientado (...).*  
(Mauro, 1994, p. 59).

Isso se dá em comum acordo e faz parte da relação. Franqueador e franqueado estão “juntos no mesmo barco” e, por isso mesmo, espera-se que aceitem tais prerrogativas. Na verdade, essa hierarquia está mais para uma relação entre pai e filho, do que para a de patrão e empregado. Como já foi dito, o franqueador desempenha o papel de conselheiro, de companheiro, de

orientador. Cabe a ele ter a paciência necessária para ouvir e ensinar. *“É necessária muita paciência do franqueador, principalmente no início da implantação, quando os primeiros franqueados sentem-se totalmente dependentes do franqueador”* (Mauro, 1994, p. 60).

Embora essa seja a situação esperada, na prática a relação entre os dois lados nem sempre caminha de maneira harmônica. Quando franqueador e franqueado começam a disputar lugar na tomada de decisões, o sucesso do negócio começa a ficar ameaçado.

*A relação entre dois sócios tem tantos altos e baixos quanto um casamento. Há, porém, uma relação ainda mais complexa: a união de um sultão e seu harém formada pelo sistema de franchising. À medida que as redes crescem, seus donos se dão conta de que não têm à frente uma porção de distribuidores de produtos, fiéis executores de suas ordens. Eles percebem que se casaram inúmeras vezes e que têm parceiros, muitos, aliás, que querem participar das decisões que digam respeito à condução do negócio como se fossem sócios.* (CRISE, 1992, p. 70)

Uma reclamação comum entre os franqueados é a de que só recebem orientação no início do negócio, ficando, daí em diante, sem nenhum apoio efetivo. Já os franqueadores reclamam do excesso de paternalismo e da incapacidade de os franqueados de “caminharem com as próprias pernas”.

Por isso um dos elementos fundamentais para que o *franchising* funcione a contento é a fluência de comunicação e a transparência na relação. Se considerarmos que franqueador e franqueado formam um sistema, onde os interesses, os objetivos e o próprio funcionamento deste são complementares, podemos falar de interação, em que as partes formam uma totalidade, cuja garantia se baseia na troca de informações, de idéias, de percepções. A comunicação torna-se um fator primordial para que a interação entre franqueador e franqueado se concretize. É através dela que o franqueador recebe as críticas e sugestões do franqueado, toma consciência das dificuldades do negócio e auxilia o franqueado no que for possível. É através dela que o franqueado recebe as orientações do franqueador, verifica as mudanças a serem feitas no negócio, implementa as novidades sugeridas. E é também, através da comunicação, que o conflito e as diferenças entre os dois lados podem ser minimizados e resolvidos.

Para que isso aconteça, é preciso que franqueador e franqueado compartilhem os mesmos referenciais. Ou não?

Como vimos até aqui, o *franchising* pressupõe alguém (uma empresa) interessado em fornecer seu conhecimento e a sua marca a outro. Nesse sentido, a figura do "outro" é o elemento que possibilita o negócio, que concretiza o *franchising*. Vimos também que este "outro" deve ser alguém disposto a se adaptar a normas e padrões impostos pelo franqueador e que deseje ser dirigido e orientado por este.

No sistema de *franchising*, a figura do "outro" é particularmente importante por ser ele o receptor de uma marca, de uma identidade que não lhe é própria, que lhe é cedida, que lhe é fornecida. O franqueado adquire, desse modo, uma identidade que não é a sua, que não lhe pertence originalmente. Isso torna-se ainda mais significativo a partir do fato de que essa cessão é feita contratualmente, mediante um pagamento (taxa de franquia), ou seja, além de o franqueado adquirir uma identidade que não é a sua, ele o faz através de um contrato, que o legitima como portador dessa identidade. Outra característica importante dessa relação é a exigência, por parte do franqueador, de sigilo absoluto em relação às informações prestadas ao franqueado. Um dos requisitos necessários para o estabelecimento da franquia é a "*não divulgação a terceiros do know how e dos segredos do negócio transmitidos pelo franqueador, durante ou após a cessação do contrato de franquia*" (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 1991, p. 5).

Além de confiar ao franqueado a sua marca e a sua identidade, o franqueador lhe confia seus segredos, algo que é oculto para todos os demais. Sob esse ponto de vista, o franqueado possui uma posição significativa nessa relação: guarda e vigia os segredos, além de ser simbólico e emblemático, uma vez que carrega consigo a marca, a imagem e o *know how* do franqueador.

Se considerarmos que a marca é o conjunto de caracteres visuais que confere a quem a possui uma identidade visual e uma personalidade próprias, podemos dizer que o franqueado assume as características que tornam o franqueador conhecido. Ele assume uma nova personalidade, uma nova maneira de se mostrar para o mundo, em suma, uma nova identidade. Utilizando a definição sociológica (e antropológica) de "identidade", vemos que ela é construída, mantida e transformada socialmente. As identidades são construídas

através das relações sociais, não são pré-existentes ao indivíduo. Só há identidade quando há interação, quando há sociedade (Berger & Luckmann, 1973). A “matéria-prima” que as constitui são os valores, as crenças, as representações coletivas, as experiências vividas pelo indivíduo no contexto social em que está inserido. Desse modo, o franqueado passa a ter contato com os referenciais sociais e culturais do franqueador. Ele passa a experimentar seus valores, as suas crenças, a sua maneira de pensar e lidar com o mundo, assimilando e interpretando-os através dos seus próprios referenciais. Concretiza-se, portanto, a interação entre franqueador e franqueado.

## 2 A FRANQUIA COMO OBJETO DESTE ESTUDO E A QUESTÃO DO ETNOCENTRISMO

Após essas reflexões acerca da relação entre franqueador e franqueado, da proximidade entre eles e do nível de comunicação que essa relação exige, podemos colocar as seguintes questões:

Até que ponto o “outro” (franqueado) deve estar próximo? Até que ponto o outro deve ser um “igual”? Ao se relacionar com o franqueador, o franqueado deve compartilhar da mesma cultura, da mesma língua, dos mesmos valores, em suma, dos mesmos referenciais? Como seria essa relação entre indivíduos de países diferentes?

Para refletirmos sobre tais questões, foram realizadas dez entrevistas com empresas franqueadoras de um grande centro urbano do País, sobre a possibilidade de abrirem franquias no exterior. Procuramos, através destas entrevistas, verificar até que ponto a diferença cultural influenciaria na decisão de executivos brasileiros em levar sua marca para outros países, identificando os preconceitos projetados no estrangeiro, analisando o etnocentrismo através da construção da imagem do “outro” e de que forma esses elementos afetam a entrada nesses mercados.

A franquia tornou-se um ponto de partida interessante para pensarmos este tema, exatamente por exigir um formato de negócio muito específico, definindo um padrão a ser seguido. De acordo com o livro *The Complete Handbook of Franchising* (Seltz, 1982), “A essência e a orientação do franchising – fatores que o

*diferenciam de outros tipos de negócio – podem ser expressos em uma única e específica palavra: Sistema (...) Sistema significa disciplina, estrutura e padronização". (g.n.)*

Um dos pré-requisitos fundamentais para o sucesso do negócio de *franchising* baseia-se em uma estrutura bem definida, com regras a serem cumpridas, fundamentada na padronização de preços, produtos e serviços (Mauro, 1994, p. 16).

Refletindo sobre o tema aqui proposto, quando o franqueador pretende direcionar o seu negócio para o mercado externo – levando-se em consideração a especificidade mencionada anteriormente - a relação com o "outro" e com a diferença adquire uma maior importância no que diz respeito à sua viabilidade, ou seja, como adaptar o seu padrão ao mundo do "outro"? Como lidar com as diferenças dentro de um negócio pré-formatado, com regras pré-definidas?

Podemos dizer, então, que estudar a internacionalização de franquias, a partir do ponto-de-vista do franqueador, permite-nos verificar o nível de flexibilidade e de adaptabilidade do executivo brasileiro frente ao mundo exterior. Como o executivo brasileiro se coloca em relação às diferenças que serão encontradas neste outro mundo, caso ele venha a se internacionalizar? Será, portanto, através da definição do conceito de cultura que iniciaremos a análise aqui proposta.

Não é de hoje que a variável cultura tem sido considerada no que diz respeito à decisão de se internacionalizar. Como observaram LEITE et al (1988, p. 61), *"as diferenças culturais podem afetar as operações de negócios internacionais, já que o bias cultural é um risco constante na transmissão de idéias e no processo de decisão gerencial"*.

Para entendermos um pouco melhor a importância dessa variável e qual a dimensão de seu significado e influência nas relações humanas, recorramos à "disciplina-mãe" deste conceito, a Antropologia.

A Antropologia buscou, incessantemente, a definição de cultura para entender e falar das diferenças entre os homens. A cultura seria o resultado da capacidade de os seres humanos darem significado às coisas do seu mundo, da realidade à sua volta. Falar sobre cultura é falar da condição humana de se situar

no mundo, de criar referenciais. Poderíamos, a partir daí, imaginar a cultura como um sistema de códigos, como uma gramática, ou seja, algo que vem antes do próprio vocabulário, que o gera, que o constitui e que estabelece regras entre os seus elementos. A tarefa do antropólogo seria a de decifrar esses códigos, procurando “ler” aquele sistema de classificações como um texto, repleto de significados e de regras a serem descobertos e desvendados.

Essa capacidade de criar significados é adquirida e não inerente aos homens. Ao nascermos, não estamos prontos para classificar o mundo, mas para aprender a fazê-lo. Diferentemente de outros animais, precisamos do convívio social para aprendermos a nos comunicar, por exemplo.

*Ser humano algum está apto a participar da rede de comunicação formada por seus semelhantes pelo simples fato de ter nascido: ser-lhe-á necessário conviver com o grupo, introduzindo-se nele, embebendo-se dele. (Rodrigues, 1989, p. 31).*

Melhor dizendo: não somos geneticamente determinados a comer com talheres, ou a jogar o lixo dentro de um cesto, ou ainda a temperar e assar a carne antes de comê-la. Aprendemos a fazer tudo isso através de nossas relações sociais, através do convívio com o grupo social do qual fazemos parte.

Outra característica dessa capacidade é classificarmos o mundo através de símbolos. Estes são, por assim dizer, a parte essencial de nossa rede de classificação e, por conseguinte, de comunicação. A particularidade que encontramos aqui – e que vem complementar o que foi dito acima - é a de que os nossos símbolos são socialmente programados, dependem de convenções estabelecidas entre os indivíduos que constituem o grupo (Rodrigues, 1989, p. 31). Além disso, os símbolos possuem outra característica que terá grande importância ao falarmos de diversidade cultural: eles são *eminentemente transformáveis*. As sociedades humanas estão aptas a (re)inventar as suas próprias convenções e, com isso, atribui-se uma gama infinita de possibilidades, configurando-se das mais diversas maneiras. Cabe ao antropólogo decifrar os diversos sistemas de classificação disponíveis.

Chegamos, portanto, a um importante elemento desta discussão: a noção de alteridade. Ao reconhecermos que a sociedade humana é plural, não é única e apresenta-se através da multiplicidade, abre-se a possibilidade de

reconhecemos, ao mesmo tempo, que não estamos sozinhos no mundo, que existe um outro, que existe "um diferente de mim". *"Não existe rigorosamente A Cultura, que é apenas um conceito totalizador, um artifício de raciocínio; mas miríades de culturas, correspondentes à multiplicidade dos grupos humanos e a seus momentos históricos"* (Rodrigues, 1989, p. 132).

Entretanto, a tendência que encontramos ao observarmos o mundo é a de que todo grupo social centra em si a sua própria verdade, sobre a realidade que o cerca. A partir daí, constrói seus referenciais culturais - valores, crenças, leis, moral, costumes - através dos quais se relacionará com o mundo a sua volta. Deparamo-nos, pois, com o *etnocentrismo*, e ninguém mais indicado para defini-lo do que um antropólogo:

*Etnocentrismo é uma visão do mundo onde o nosso próprio grupo é tomado como centro de tudo e todos os outros são pensados e sentidos através de nossos valores, nossos modelos, nossas definições do que é a existência. No plano intelectual, pode ser visto como a dificuldade de pensarmos a diferença; no plano afetivo, como sentimentos de estranheza, medo, hostilidade.* (Rocha, 1984, p. 7).

Aqui encontramos uma das principais tarefas da Antropologia, que se constitui em mostrar que *"a diferença é uma forma pela qual os seres humanos deram soluções diversas a limites existenciais comuns"* (Rocha, 1984, p. 21), ou seja, a Antropologia trabalha no sentido de mostrar que as diferenças, o "outro", devem ser encarados não como uma ameaça, ou como uma negação do "eu", mas como uma alternativa de lidar com o mundo, tão válida quanto a minha ou a de quaisquer outras. Ela procura, como disciplina acadêmica, "desconstruir" a visão etnocêntrica do mundo, propondo uma visão relativizadora da realidade.

Entretanto, se, por um lado, o etnocentrismo fundamenta-se nessa visão limitadora de lidar com o mundo, reduzindo-se a um único ponto de vista a partir do qual construímos nossas verdades, por outro, sem ele, dificilmente qualquer grupo social existiria enquanto tal. Isso significa dizer que o etnocentrismo pode ser visto, também, como pré-condição para que o grupo construa a sua própria identidade e reconheça-se a partir daí. Poderíamos ir mais longe e dizer que o etnocentrismo é necessário como recurso, para que as sociedades criem seus próprios referenciais e, através deles, possam se situar no mundo. Para complementar esta idéia, Rodrigues (1989, p. 145) coloca que

*todos os homens vêem o mundo etnocentricamente, isto é, através das lentes de uma cultura específica, das lentes de sua cultura. Sem essas lentes somos inevitavelmente cegos, pois o etnocentrismo é o ponto de vista no qual nossa cultura nos coloca e a partir do qual são possíveis os nossos pensamentos, comportamentos e sentimentos. Poder-se-ia dizer, de certa forma, que compartilhar uma cultura é ser solidário na mesma visão etnocêntrica”.*

### 3 A PESQUISA

Após essas reflexões, estamos mais preparados para atingir o objetivo proposto por esta pesquisa: a análise das formas pelas quais empresários e executivos brasileiros - representados aqui pela figura do franqueador - percebem a “distância”<sup>3</sup> cultural entre o Brasil e os mercados internacionais.

Esta análise é feita através do método etnográfico, metodologia tradicionalmente utilizada pela Antropologia, em que se pretende captar o discurso dos informantes dentro de um contexto social e cultural determinado. O pesquisador procura “ler” esse discurso, examinando os elementos simbólicos nele contidos. A partir daí, busca descrever o sistema de classificação através do qual seus informantes interpretam o mundo em que vivem.

O estudo aqui realizado pretende examinar a percepção de barreiras e facilidades que os diversos mercados internacionais apresentam para os executivos entrevistados. O objetivo é identificar o peso da dimensão cultural e simbólica contida na percepção da alteridade, a partir da relação com o mundo exterior. Tal percepção pode assumir ares de familiaridade, que aproxima, ou de estranheza, que limita. Assim, a internacionalização, como alternativa empresarial, é determinada, em grande parte, por razões de ordem simbólica, as quais definem um outro tipo de proximidade que não só a geográfica ou a logística.

O grupo social objeto desta investigação é composto por dez franqueadores selecionados de um grande centro urbano. Em primeiro lugar,

---

<sup>3</sup> Seria antropologicamente mais correto, falando-se de cultura, se substituíssemos a palavra *distância* por *diferença*, uma vez que a primeira apresenta uma noção de “medida”, denotando um juízo de valor que a Antropologia pretende relativizar. Daí as aspas.

todos foram contatados por telefone, quando eram informados sobre o objetivo da pesquisa e solicitados a marcarem um encontro pessoal para serem entrevistados. As entrevistas foram feitas através de um roteiro pré-estruturado. Cada conversa teve uma hora de duração (em média) e as entrevistas foram gravadas e depois transcritas. Os entrevistados marcavam o encontro no próprio local de trabalho, durante o horário comercial, o que contribuiu para que as entrevistas fossem interrompidas em alguns momentos. Em dois casos, a entrevista foi feita na própria loja, junto ao movimento de clientes e funcionários.

Em relação ao universo dos entrevistados, todos eram homens, com idade variando entre 30 e 48 anos, dividindo-se entre os seguintes cargos: quatro proprietários, um sócio proprietário, um diretor de *marketing*, um diretor de franquias, um diretor de *franchising*, um gerente de *franchising* e um gerente de franquias. No que diz respeito à formação acadêmica de cada um, três eram formados em Administração, dois em Direito, um em Economia, um em Engenharia e três não possuíam curso superior.

Outro detalhe importante a ser mencionado é que nenhuma das empresas entrevistadas tinha alguma franquia no exterior. Na verdade, o interesse da pesquisa remete-se ao imaginário daqueles empresários, procurando examinar seus valores, opiniões e idéias frente à questão específica de “como seria se relacionar com o mundo exterior”, sem haver a necessidade de uma experiência efetiva e concreta. Para isso, o roteiro da entrevista foi elaborado de maneira a captar tanto a dimensão empresarial e comercial dessa questão, como também a dimensão pessoal. O objetivo, como já foi dito anteriormente, foi identificar algum nível de proximidade do entrevistado com o mundo internacional, mesmo que apenas no plano das idéias. Nesse sentido, foram feitas perguntas relativas à origem do executivo e da sua família, ao seu domínio de idiomas, à sua experiência em viagens e à sua curiosidade sobre assuntos referentes a outros países. A história de vida desses executivos e as suas passagens afetivas são importantes por guardarem referenciais formadores de valores e opiniões, através dos quais essas pessoas classificam o mundo e, a partir daí, lidam com ele. São esses aspectos que nos interessam ao analisarmos o discurso desses executivos.

## **4 A DECISÃO DE SE INTERNACIONALIZAR: PERCEPÇÕES SIMBÓLICAS**

### **4.1 O Empresário Brasileiro e a Baixa Auto-Estima**

Uma das principais características, comum a todos estes executivos, é nunca terem pensado em ir com a sua empresa para o exterior, seja através de franquias ou de lojas próprias. Alguns até foram procurados por estrangeiros interessados em investir e levar o negócio para outros países, mas não chegaram a concretizar as propostas. É como se a decisão de se internacionalizar envolvesse aspectos desconhecidos e ameaçadores, difíceis de serem controlados.

Aqui, a problemática em torno da *noção de alteridade* colocada anteriormente torna-se esclarecedora para analisarmos as dificuldades apresentadas por esses executivos quanto à decisão de irem para o mercado exterior. Ao falarem das diferenças entre o Brasil e os outros países, o foco direciona-se para as características que faltam ao Brasil, em vez de enfatizarem os elementos brasileiros que não estão presentes nos outros países.

Por exemplo, um aspecto bastante presente nas entrevistas foi a “sensação de incapacidade” dos executivos. O mundo exterior, além de ser o mundo do “outro”, foi apresentado como o mundo do “outro mais experiente”, onde as empresas brasileiras dificilmente conseguiriam sobreviver se não estivessem muito bem preparadas. O estranhamento em relação à diferença apareceu acompanhado de uma baixa auto-estima. Todos os entrevistados, ao falarem de sua condição de brasileiros, colocavam-na como justificativa para o seu despreparo e incapacidade como empresários. Ser brasileiro, do ponto de vista profissional seria, portanto, uma prerrogativa para que o negócio no exterior não tivesse sucesso ou, pelo menos, enfrentasse dificuldades. É como se aspectos da nossa cultura, da “brasilidade” não fossem compatíveis com a seriedade, a profissionalização e a competência. Isso pôde ser depreendido com clareza em alguns depoimentos:

*Ao ir para fora, você encontra barreiras. Primeiro, porque você é brasileiro, já sofre um pouquinho. E, quando você começa a falar de negócios, eles sempre nos vêem não com seriedade, né?*

*O Brasil é um país fraco em termos de qualidade. Nós temos indústrias com tecnologia boa, mas isto para mim é um pequeno segmento: a grande maioria aqui são indústrias que produzem produtos que não são de primeira qualidade e que não têm como competir com os produtos europeus e americanos.*

Ou ainda, ao falarem da imagem que o Brasil tem no exterior:

*Eu, sinceramente, vou te dizer uma coisa, eu acho que o Brasil, infelizmente, tem uma imagem muito ruim lá fora. Eu acho que o Brasil não trabalha muito bem a sua imagem no exterior (...). O Brasil parou no tempo e no espaço.*

*Uma das principais barreiras em relação ao exterior é o descrédito que eles têm em relação ao Brasil, nós não somos acreditados e por motivos óbvios, né?*

*Em muitos países, lá fora, o Brasil não é visto como um país sério, né? O brasileiro sempre tem aquela 'Lei de Gérson', se quiser passar o outro para trás, ele passa, essas coisas feias... eu acho que lá fora isso já chegou aos ouvidos de muita gente, a não ser que seja uma grande indústria, já com um certo nome, mas você fazer uma empresa pequena ou média e tentar uma parceria lá fora eu acho que ele teria que provar muito bem que é sério, que o produto dele é de qualidade e que o preço dele é bom.*

Esses são depoimentos que demonstram que a resistência desses executivos em levar a sua franquia para o exterior está bastante ligada ao medo de não corresponderem às expectativas daquela sociedade específica, de não serem aceitos. Nenhum deles pensou, por exemplo, no que poderiam contribuir, qual especificidade nossa poderiam levar, ou o que poderia se tornar um atrativo aos olhos desta outra realidade. Ao contrário, ao pensarem no outro, na diferença, o que vem à tona são as suas próprias incapacidades, são os seus "defeitos".

*A imagem que o Brasil tem lá fora é péssima! Das empresas e do brasileiro em geral. Brasileiro não cumpre prazo, entendeu? Eles têm uma imagem muito fraca a nosso respeito.*

Um dos entrevistados chama a atenção para o fato de ser mais fácil ter sucesso no Brasil já que, de acordo com ele, temos uma cultura mais "relaxada" e menos exigente:

*Aqui no Brasil, qualquer espeluncazinha que você abre, qualquer negocinho assim, pequenininho, tem uma chance maior de ir para frente, até porque eu acho que o brasileiro não é muito exigente, tanto assim que existem vários comércios pequenos, bares, botequins, lojinhas que são sujas,*

*são feias, e elas continuam tendo frequência. Ao passo que se você está lá fora, você nunca conseguiria sobreviver se não tivesse um comércio que não fosse completamente limpo, completamente arrumado e que não fosse de primeira qualidade (...). Aqui no Brasil, você abre qualquer coisa, qualquer 'pé sujo', você já tá ganhando dinheiro. Então é mais fácil. Lá fora, a qualidade do comércio, a exigência das pessoas é muito maior. Então é mais difícil.*

É interessante lembrar que estamos trabalhando com o imaginário desses executivos. Não importa se a imagem do brasileiro não-profissional, relaxado e incompetente, corresponda à realidade, se é ou não verdade. O que importa é o fato de esses executivos terem recorrido a ela quando foram chamados a pensar na possibilidade de contato com o exterior, com o outro, ou seja, a resistência em experimentar essa relação com o estranho aparece na forma de baixa auto-estima, de sensação de incapacidade.

Para pensarmos melhor essa questão, tomemos como reflexão o texto *O Estrangeiro* de Georg Simmel (1983), sociólogo alemão do início do século, que utiliza a figura do estrangeiro para falar das relações e interações sociais. Segundo ele, o estrangeiro é aquele cuja posição no grupo é determinada pelo fato de não ter pertencido a ele desde o começo. Ele entra em contato com todos os elementos do grupo, mas não está organicamente ligado com qualquer deles por laços estabelecidos de parentesco, localidade, afetividade. Em suma, o estrangeiro não apresenta a condição de estar "amarrado" àquele grupo sendo, por isso mesmo, muito mais percebido pela diferença do que pela semelhança. As suas experiências serão pautadas por uma perspectiva distanciada havendo, constantemente, uma tensão entre a indiferença e o envolvimento. Pode-se dizer que o estrangeiro participa de um jogo do qual não conhece todas as regras.

No caso apresentado, nenhum dos executivos parece se sentir muito à vontade na figura do estrangeiro. Ser considerado um estranho e não estar a par de todas as regras parece ser bastante ameaçador. Preferem, portanto, continuar atuando em um ambiente familiar, onde sabem o que podem e o que não podem fazer e, principalmente, onde são reconhecidos pelo que fazem. No mercado brasileiro, mesmo com todos os problemas que enfrentam, sentem-se em casa, (re)conhecem o "chão onde estão pisando". Aqui sabem quais são as regras e poderão ser considerados bons jogadores.

## 4.2 O Estrangeiro Como Parceiro: Uma Relação Viável?

Como foi visto anteriormente, o negócio de franquia envolve uma relação bastante específica entre os atores envolvidos (franqueador e franqueado), em que a confiança e a comunicação são aspectos fundamentais para que o empreendimento tenha sucesso. Mais uma vez, a análise da noção de alteridade presente nessas entrevistas, agora no que diz respeito aos critérios de escolha do parceiro, torna-se esclarecedora para verificarmos o nível de “proximidade” simbólica desses executivos junto ao mundo exterior.

Ao serem perguntados sobre os critérios que utilizariam para a escolha dos parceiros caso viessem a se internacionalizar, os franqueadores demonstraram que estariam mais à vontade se estivessem em contato com países cuja cultura não fosse tão diferente da nossa. Observa-se, mais uma vez, que procuram relações onde possam compartilhar de alguns referenciais, relações em que se possam reconhecer e serem reconhecidos.

Uma das empresas entrevistadas ilustra bem essa questão. Seus proprietários saíram da Bélgica há mais de quinze anos, vieram para o Brasil e casaram-se com argentinos. Desde então, a empresa vive essas três culturas, com funcionários argentinos e brasileiros convivendo no ambiente de trabalho, juntamente com seus donos belgas. Ao ser perguntado sobre o porquê de não terem procurado, por exemplo, parceiros argentinos para internacionalizarem a franquia, o entrevistado respondeu: *“Veja bem, os argentinos não são estrangeiros para nós, tá?”*

A convivência entre as duas culturas fez com que as diferenças entre elas fossem assimiladas, abrindo espaço para que os diferentes códigos passassem a ser considerados familiares entre os indivíduos. O argentino deixa de ser um estranho e passa a ser visto como um igual. E, no caso aqui analisado, parece ser bem melhor relacionar-se com um igual do que com um estrangeiro. Isso se confirma quando o mesmo entrevistado é chamado para pensar quais critérios utilizaria se tivesse que escolher um parceiro internacional:

*Em qualquer aventura, qualquer desbravamento desses, certamente iria o pessoal da casa, brasileiros e argentinos com certeza. (...)Volto a te dizer, eu acho que os executivos seriam brasileiros ou argentinos e os gerentes de*

*operação... poderia até ser selecionada uma pessoa de lá, um alienígena.*  
(g.n.)

Esse depoimento guarda indicações interessantes para a nossa análise. Em primeiro lugar, o entrevistado compara a ida para o mercado exterior como uma grande "aventura", um "desbravamento". Ora, desbrava-se aquilo que é completamente desconhecido, aquilo que precisa ser descoberto. É esse o significado que o entrevistado parece dar ao mundo exterior: um mundo do qual não compartilha e que, por isso mesmo, precisa ser desbravado.

Outro aspecto bastante curioso é o fato de esse executivo encarar o estrangeiro – aquele que não é nem brasileiro e nem argentino – como um alienígena. Para ele, o estrangeiro é percebido com tanta estranheza que aparece como um ser de outro planeta. Temos, aqui, um bom exemplo de etnocentrismo, onde ao outro nem a condição de ser humano. A negação é total. Como escolher um parceiro de "outro planeta"? Que nível de comunicação seria possível neste caso? Como transmitir as suas regras, seus valores, a sua identidade, a sua marca?

Esses empresários optaram por permanecer onde estão: em casa. Para se relacionarem com o outro, só se este estiver próximo. Não estamos falando aqui de proximidade geográfica, mas de proximidade simbólica, a qual compreende os valores, os hábitos, a cultura. Os entrevistados demonstraram, com isso, que, numa possível internacionalização da sua franquia, precisariam "assimilar" o estrangeiro, no sentido de descobri-lo, desbravá-lo, conhecê-lo, torná-lo simbolicamente familiar. Precisariam, em suma, compartilhar dos mesmos códigos. Ai sim, poderiam confiar-lhe a sua marca e a sua identidade.

Na verdade, essa "assimilação" pode acontecer de diferentes maneiras. Um dos entrevistados chama a atenção para o fato de que é importante a presença de alguém (ou de algum elemento) que sirva como intermediário na relação com o mundo exterior, quando ela apresentar alguma barreira. No seu caso, a empresa utilizou o nome de uma empresa americana do mesmo ramo para iniciar uma negociação com o Oriente Médio, a qual não chegou a se concretizar.

*Eu estive negociando e eles já falaram para mim: se você tivesse um parceiro americano, entrava com muito mais facilidade no Oriente Médio, entrava com muito mais facilidade na Ásia (...) Ai, o que aconteceu? Eu estou formalizando uma parceria com uma empresa americana do mesmo ramo para que eu possa entrar com o meu sistema de franquias apoiado por um nome americano, para que eu possa ter uma referência melhor, entendeu?*

De acordo com esse depoimento, existiriam culturas mais assimiláveis do que outras, nas quais as diferenças estariam menos aparentes. A empresa, portanto, procurou reconstruir a sua identidade a partir dos referenciais dessa cultura mais “familiar” – a americana – para, através deles, ser reconhecida no mundo totalmente estranho, o Oriente Médio. Mais uma vez, observa-se que os entrevistados valorizam a possibilidade de serem reconhecidos na relação com o outro. Buscam minimizar as diferenças, utilizando os mais diversos recursos.

#### **4.3 A Adaptabilidade do Empresário Através de seu Produto: Assumindo Uma Nova Identidade**

Outro aspecto recorrente nas entrevistas é o fato de os empresários pensarem e enxergarem as suas empresas através dos produtos que fabricam. Conseqüentemente, muitos utilizaram o produto para pensar a questão da internacionalização. Essa seria uma outra forma de pensarem a sua relação com o outro, a partir do momento em que o produto é uma extensão da empresa, um elemento que carrega a sua identidade. A adaptabilidade do produto, a partir do ponto de vista desses empresários, aparece, portanto, como mais um elemento para analisarmos em que sentido a noção de alteridade influencia a decisão de irem ou não para o exterior. Isso é ainda mais significativo, como já foi mencionado, devido ao fato de que o negócio de franquia caracteriza-se pela padronização de produtos, serviços, preços e *lay-outs*. Essa padronização depende do tipo de produto que é fabricado e da postura do empresário em relação ao mercado.

Tomemos uma das empresas entrevistadas para pensarmos essa questão. Seu ramo de atividades é a fabricação e a comercialização de presentes e objetos de decoração. Segundo declarou o seu gerente de *franchising*:

*Nós trabalhamos com um produto que é multicultural, ou seja, o brasileiro gosta, o americano vai gostar, o europeu gosta (...). O meu produto, primeiro, já tem uma cara multicultural, uma cara que pode ser européia, então eu posso estar colocando ele no Mercosul ou nos Estados Unidos. Ele tem uma característica que em um presente, em um design ele é praticamente mundial. Não é como uma coleção de roupas que, enquanto aqui está se usando uma roupa mais leve, lá fora está se usando outro tipo de roupa.*

Esse depoimento nos diz que se o produto tem uma “cara” *multicultural*; se é menos característico de seu país, ele tem chances de ser melhor aceito em uma outra cultura. Aqui, o produto foi identificado com uma cultura não-brasileira – no caso, a européia – para logo depois ser chamado de *mundial*. Mais uma vez nos deparamos com culturas consideradas mais assimiláveis do que outras, muito provavelmente por serem mais conhecidas no mundo e, por isso mesmo, mais “próximas” simbolicamente. É pelo fato de o produto não levar consigo uma imagem muito específica ou uma identidade regionalmente definida, que o empresário parece sentir-se seguro para afirmar que ele seria bem aceito em outro mercado culturalmente diferente.

Vejamos este outro depoimento, desta vez do diretor de franquias de uma empresa de *fast food*:

*No nosso caso, pode existir uma certa flexibilidade, porque nós vendemos uma coisa de consumo imediato, que é o sanduíche. Eu vou dar um exemplo: uma vez eu estava fazendo uma apresentação nos Estados Unidos e comentei que na nossa empresa nós vendíamos um sanduíche chamado queijo com banana, que são duas fatias de pão, duas fatias de queijo, banana, canela e açúcar. E aquilo é esquentado numa chapa, o queijo é derretido e as pessoas ficaram espantadas – ‘Meu Deus do Céu! Como é que vocês conseguem comer isso?’. Então, se nós fôssemos para os Estados Unidos, nós teríamos que pensar se realmente iríamos vender aquele produto, porque ele pode parecer muito estranho. O francês, por exemplo, come abacate no feijão; o abacate para nós é doce. (...)*

*(...) Agora, quando você pega grandes produtos, que são aqueles que têm a maior participação de vendas do mix, como é o caso do ‘X’ que*

*representa em torno de 14% das nossas vendas totais, nós evidentemente não o modificaríamos.*

Observa-se que o tipo de produto comercializado nesse caso é visto pelo empresário como passível de mudanças, uma vez que adquire características muito próprias de acordo com cada ambiente consumidor. Ele admite o fato de ter que adequar o seu sanduíche a outros paladares, caso fosse para outro país. Entretanto é interessante observar quando ele coloca um limite para conceder esse espaço. O produto mais representativo da sua marca, o mais conhecido pelos consumidores não deve ser adaptado. É assim que a empresa é identificada no mercado. Mexer com isso é ameaçar a sua própria identidade.

Uma outra maneira de se considerar essa questão aparece no depoimento do diretor de *franchising* de uma outra empresa, também de *fast food*. Segundo ele, a adaptação pode vir a ser um esforço nem sempre compensador:

*Na minha experiência pessoal de exterior eu acho que tem um ranço de país desenvolvido de todo o mundo encarar o Brasil de forma pitoresca e exótica. Mas... eu realmente não sei qual seria a reação. Agora, outra premissa importantíssima e que é bom deixar claro é que a pesquisa é cara né? (...) Talvez eu tivesse que avaliar a relação custo-benefício de não descaracterizar completamente o meu negócio e ter que operar uma coisa que não seja o meu perfil.*

Descaracterizar o seu negócio, no caso desse entrevistado, parece ter um custo muito mais alto do que o gasto com pesquisas para conhecer os hábitos e os costumes dos consumidores de determinado mercado.

Os três casos mencionados nos trazem elementos importantes para pensarmos a questão da alteridade presente nestes depoimentos. Ao analisarmos a flexibilidade desses empresários no que diz respeito à adaptabilidade de seus produtos em mercados culturalmente diferentes, estamos, a um só tempo, verificando até que ponto eles investiriam nessa relação, ou seja, adaptar significa aceitar as diferenças, aceitar esse outro e, mais do que isto, assumir concretamente uma relação com ele, conquistando-o. Para conquistá-lo, o produto deve deixar de lado as suas identificações originais para assumir uma nova identidade. Nas palavras de um dos executivos acima, deve *descaracterizar-se* para vir a "fazer sentido" dentro deste outro mundo e passar a

ser desejável. Os executivos aqui entrevistados apresentaram reações diversas a essa questão, e essas reações nada mais são do que diferentes formas de pensarem a sua relação com o outro.

Como vimos anteriormente, a relação entre franqueador e franqueado pressupõe uma interação entre identidades, em que este último assume as características do franqueador e passa a ser reconhecido através delas, ou em que o franqueador procura adaptar o seu negócio para ser aceito no mundo onde a sua franquia estiver estabelecida.

Parece existir uma preocupação, por parte desses executivos, com a perda da sua identidade original, da sua imagem. Aqueles que percebem o seu produto como definidor de uma identidade específica apresentaram maior dificuldade em assumir uma relação com o outro, uma vez que valorizam a integridade dessa imagem. Alguns até fazem concessões, mas impõem limites caso a ameaça à sua identidade for total, como foi visto através do exemplo da empresa de *fast food*. Descaracterizar o produto é deixar de ser reconhecido enquanto tal, e isso pode ser mais “caro” – se raciocinarmos em termos simbólicos - do que o investimento na relação com o outro.

Esses empresários estão, mais uma vez, valorizando o familiar, o espaço onde podem exercer integralmente o que realmente são.

## 5 CONCLUSÕES

Mais do que considerar o mundo exterior estranho e sentir-se ameaçados por ele, esses empresários temem não saber se situar nesse mundo, de não reconhecê-lo como a sua “casa”, como sendo seu. O *não fazer parte* parece ser muito doloroso, pois significa não compartilhar, não ser aceito, não ser admirado. Isto aparece com bastante clareza quando trazem à tona a sua baixa auto-estima através da sensação de incapacidade. Na verdade, o medo é de sempre serem considerados estrangeiros. Esses executivos querem, antes do mais, serem reconhecidos.

Deparamo-nos com um aspecto próprio da cultura brasileira e que de há muito vem sendo discutido no meio acadêmico: o fato de sermos uma sociedade tipicamente relacional. Na cultura brasileira, predomina a noção de *pessoa* em

detrimento da noção de *indivíduo* ou, pelo menos, parece que nos sentimos mais à vontade quando estamos ocupando o espaço social como pessoa. “Personalizamos” nossas relações, temos a tendência de torná-las o mais familiar possível.

Para entendermos melhor essa questão, tomemos a discussão presente no trabalho do antropólogo Roberto Da Matta<sup>4</sup>. Ele utiliza figurativamente os espaços da *casa* e da *rua* para falar da sociedade brasileira. Cada um desses espaços seriam representados, respectivamente, por papéis sociais específicos: o de *pessoa* e o de *indivíduo*. As *peessoas* são conhecidas pelo nome, relacionam-se entre si, têm uma história de vida, têm intimidades, gostos e opiniões só suas. A *casa* seria, portanto, o espaço social por excelência onde somos pessoa, uma vez que, em casa, somos sempre reconhecidos, nunca seremos um estranho. Nossas relações dentro de casa são marcadas pelos laços familiares, pelo parentesco e pela afetividade.

Já como *indivíduos*, somos marcados pela impessoalidade. Somos reconhecidos não pelo nome, mas por um número de identidade. Somos indivíduos quando respondemos às leis, pagamos impostos. O espaço social onde nos tornamos indivíduos é o da *rua*, onde ninguém se conhece e onde não importa quem realmente somos. A rua é o espaço do desconhecido e do inesperado, onde não temos controle sobre o que está por acontecer.

Pode vir daí a explicação, do ponto de vista antropológico, para o fato dos executivos entrevistados terem apresentado resistências ao pensarem em internacionalizar o seu negócio.

Ao irem para o exterior, virariam indivíduos em um ambiente nada familiar. Não seriam reconhecidos pelo nome ou pelo seu jeito de ser. O reconhecimento viria por vias impessoais, como o profissionalismo, a competência e a competitividade. Estariam na *rua*, representada aqui pelo mundo exterior, onde teriam que aprender as regras para saberem se comportar e agir. Para aprender tais regras, teriam de viver um bom tempo como estrangeiros, sem ocupar um espaço muito definido, sem ter o seu próprio espaço. Conquistar tal lugar e torná-lo a sua *casa* demandaria ainda um esforço: muitos teriam que deixar de lado marcas genuínas e adquirir outras, para só assim serem percebidos.

---

<sup>4</sup> Sobre essa questão, ver: *Carnavais, malandros e heróis*: para uma sociedade do dilema brasileiro (1983); *O que faz do Brasil, Brasil?* (1986); *A casa e a rua* (1987).

Alguns até pensaram no assunto, chegaram a iniciar algumas negociações, mas preferiram ficar no seio da sua grande família, o Brasil. Pareceu-lhes mais compensador, pelo menos simbolicamente.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. *Franchising: código de auto regulamentação*. São Paulo: ABF, [199-?].

BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. *Construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes, 1973.

CRISE conjugal das mais barulhentas. *Exame*, São Paulo, v. 24, n. 9, abr. 1992.

DA MATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1983.

\_\_\_\_\_. *O que faz o Brasil, Brasil?*. Rio de Janeiro: Ed. Rocco, 1986.

\_\_\_\_\_. *A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

EROGLU, S. The internationalization process of franchising systems: a conceptual model. *International Marketing Review*, v. 9, n. 5, p. 19-20, 1992.

LEITE, H. B. ROCHA, A. FIGUEIREDO, K. F. A percepção cultural e a decisão de exportar. In: ROCHA, A (Org.). *Gerência de exportação no Brasil*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1988. p. 61-71.

LEITE, R. C. *Franchising: na criação de novos negócios*. São Paulo: Atlas, 1991.

SIMMEL, G. O estrangeiro. In: MORAES FILHO, E. (Org.). *Georg Simmel: sociologia*. São Paulo: Ática, 1983, p. 182-188. (Coleção Grandes Cientistas Sociais).

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

PARK, R. E. Human migration and the marginal man. In: \_\_\_\_\_. *On social control and collective behavior*. Chicago: The University of Chicago Press, 1967, p. 194-206.

ROCHA, E. *O que é etnocentrismo*. São Paulo: Brasiliense, 1984.

RODRIGUES, J. C. *Antropologia e comunicação: princípios radicais*. Rio de Janeiro : Espaço e Tempo, 1989.

SELTZ, David. *The complete handbook of franchising*. Reading: Addison-Wesley, 1982.

ZWISLER, C. E. Search of: profitable international franchise partner. *Franchising World*, v. 31, n.1, p. 23-26, 1999.