

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DO RAMO DE EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EMPRESA FISK

Aline Maki Futata
Beatriz Nogueira Pancha
Fernando Yukio Tominaga
Maria Eugênia Grande Quito Alves
Marina Paixão De Cerqueira
Marcos Antônio De Andrade (Orientador)

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho é analisar e discutir as estratégias centrais de internacionalização utilizadas pela empresa do ramo educacional voltada à formação de idiomas, a rede de ensino Fisk. A empresa tem um modelo próprio de internacionalização, e hoje está classificada entre as três maiores empresas de formação de línguas no Brasil que abrem franquias no exterior. Atualmente, possui escolas em diversos países da América Latina, Estados Unidos, Japão e África. O objetivo desta pesquisa é realizar um levantamento das principais dificuldades encontradas pela empresa durante o processo de internacionalização da rede, quais eram os resultados esperados e quais foram atingidos. A Fisk foi fundada por Richard Hugh Fisk em 1952, no bairro da Bela Vista em São Paulo, e sua expansão começou nos anos 60 com o sistema de franquias. Buenos Aires foi a primeira cidade no exterior a possuir uma escola da rede. Com o passar do tempo, o modelo que antes era baseado no “aperto de mão” começou a criar forma, e hoje a Fisk possui um modelo próprio de internacionalização.

Palavras-chave: Fisk, internacionalização, internacionalização de empresas, educação, franquias.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por objetivo contemplar informações sobre as estratégias aplicadas durante o processo de internacionalização de uma empresa do ramo de educação. Para tanto, foi escolhida como objeto de análise a empresa da rede de ensino Fisk. Esse estudo pretende realizar uma abordagem sobre: Como identificar oportunidades para abertura de novas franquias no Ramo de educação fora do Brasil, as dificuldades enfrentadas, bem como, novas estratégias e oportunidades de atuação no segmento.

Os objetivos desta pesquisa abrangem os seguintes conceitos:

- Verificar como funciona o processo de internacionalização das franquias do ramo de educação, utilizando com base o estudo de caso da rede Fisk.
- Identificar as principais estratégias de internacionalização utilizadas pelas franquias brasileiras do ramo de educação.

Os problemas de pesquisa a serem explorados neste estudo são:

- As variáveis estratégicas utilizadas no atual processo de internacionalização conseguem atingir de forma eficaz as demandas voltadas à formação de línguas nos mercados em que se inserem?
- Quais são as principais dificuldades enfrentadas no processo de internacionalização da empresa Fisk?

Para fundamentar a pesquisa, além da utilização do referencial bibliográfico, foram coletados dados a partir de um roteiro de perguntas estruturado, elaborado pelo grupo de pesquisa. Após elaboração das perguntas foram realizadas entrevistas com gestores que participam do processo de internacionalização da franquia.

Os entrevistados foram a gestora de Marketing e o gestor de Contabilidade Sergio Morimoto que além de responderem as perguntas elaboradas apresentaram suas percepções e aspectos relevantes que, serviu de forma significativa para o desenvolvimento da pesquisa.

Em um mundo onde as relações econômicas, culturais, políticas e tecnológicas se conectam com uma velocidade assustadora, observa-se, cada vez mais, a necessidade de integração entre as nacionalidades por meio do aprendizado de novos idiomas. Esse movimento tem por objetivo viabilizar e facilitar o acontecimento de negociações, e intercâmbio de informações, aspectos sociais e culturas, além de outros fatores.

A globalização trouxe principalmente para o mercado de trabalho a necessidade de domínio de um ou mais idiomas, onde é possível destacar o inglês e espanhol. Devido a esse estreitamento das relações entre os países, em especial no mundo dos negócios, muitas empresas exigem esse conhecimento independentemente da oportunidade ofertada.

Atualmente, possuir fluência em mais de um idioma, com destaque para inglês, passou a se uma condição “*Sine qua non*” para jovens que estão em busca de novas

oportunidades no mercado de trabalho, ou até mesmo para o próprio desenvolvimento pessoal.

Devido esse cenário, foi possível observar, nos últimos anos, um aumento significativo na procura por escolas com especialização em línguas, que passaram a adotar como modelo de expansão a concessão de franquias.

Segundo dados publicados pela ABF – Associação Brasileira de Franchising – o segmento que mais se destacou no ramo de franquias, no quesito faturamento, foi a educação, que apresentou crescimento de 16,6% em 2013 e faturamento de aproximadamente R\$ 7,6 bilhões no mesmo ano.

Dentre as escolas de idiomas brasileiras, a Fisk está credenciada como uma das pioneiras que passou a utilizar o modelo de franquias, buscando atender às demandas crescentes que o mercado começou a exigir.

A rede de ensino Fisk foi fundada em 1952 por Richard Hugh Fisk, no bairro da Bela Vista em São Paulo, sua expansão começou na década de 1960. Na época, os primeiros contratos foram feitos por meio de “aperto de mão”, ou seja, “verbais” onde basicamente não havia procedimentos oficiais de formalização. Em contrapartida, já na década de 1970 a empresa possuía mais de 15 franquias no Brasil.

Em 1988, no período em que completou 30 anos de atividade no mercado brasileiro, a empresa deu início a seu processo de internacionalização, e começou investir em países da América Latina. O processo começou por Buenos Aires, Argentina, primeira cidade fora do Brasil a receber franquia de uma empresa de línguas brasileira, conhecida como “*Escuela Fisk*”.

Em outubro de 2003, o fundador da Fisk recebeu o título de Cidadão Paulistano ao mesmo tempo em que sua fundação recebia outros prêmios como: “Selo de Excelência” em *Franchising* e “Franqueadora do Ano”.

Durante vários anos, a empresa Fisk, vem se destacando como um dos mais importantes centros de ensino do Brasil. Atualmente possui cerca de 1.000 unidades em funcionamento em diversas cidades no Brasil, além de possuir unidades no exterior na Argentina, Angola, Bolívia, Chile, Japão, Estados Unidos, São Tomé e Uruguai.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conceito de Internacionalização

Internacionalização é o processo pelo qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado de origem e passa a explorar mercados estrangeiros, atuando de diferentes modos, desde a simples exportação indireta até operações estrangeiras mais complexas como a instalação de subsidiárias no exterior (BORINI et al., 2006, p. 43).

Nesse sentido, Além e Cavalcanti (2005, p. 44) apontam duas categorias principais sobre o processo de internacionalização das empresas:

- i) o atendimento de mercados externos via exportações; e
- ii) o investimento direto no exterior, tanto para a instalação de representações comerciais, quanto para a implantação de unidades produtivas.

Segundo Fleury e Fleury (2007) citado por Junior (2017, p. 5), “Considerando que o processo de internacionalização está envolvido na interação das operações de uma empresa com mercado externo, as organizações internacionalizadas adotam diferentes estratégias e utilizam diferentes formas organizacionais para alcançar suas necessidades.”

A internacionalização é influenciada pela atual conjuntura econômico-social mundial que demanda a expansão dos negócios, tanto por necessidade da demanda do mercado local, quanto pela necessidade de diversificação cultural da empresa. Os benefícios que esse processo pode trazer (TABELA 1), aliados à adoção de estratégias, promovem vantagens competitivas para as empresas (JHUNIOR, 2017, p. 5).

Tabela 1 - Benefícios da Internacionalização

Internacionalização de empresas
Aprendizagem e desenvolvimento de competências
Diversificação de fluxos de caixa
Posição competitiva e entendimento da concorrência
Minimizar os riscos do mercado global
Ganhos de arbitragem e negociação
Redução de riscos
Melhorias de eficiência economias de escala e escopo
Maior capacidade para concorrência
Expansão e a diversificação internacional
Acesso a recursos escassos e/ou a custos inferiores
Diversificação do portfólio geográfico

Fonte: Fleury, Fleury (2007) e Amato Neto (2008).

Em paralelo, Hilal e Hemais (2003, p. 111) dizem que quando o mercado doméstico está saturado, deve-se buscar novos locais para se expandir. Supõe-se que esta expansão será direcionada para locais mais similares àqueles das operações existentes, procurando garantir menor incerteza e maior lucro. Assim sendo, o processo de internacionalização não é considerado como uma sequência de passos planejados, baseados em uma análise racional, mas como uma sequência de passos de natureza incremental, que visa se beneficiar de aprendizagens anteriores.

A importância da internacionalização para a empresa Fisk, de acordo com a gestora de Marketing, a Sra. Bianca Rodrigues, foi acompanhar o mercado. Empresas do mesmo ramo já estavam iniciando seus processos de internacionalização, e dado ao grande sucesso da Fisk no Brasil e das escolas de inglês na época, várias franquias estavam sendo requeridas e já haviam muitas em processo de abertura.

Portanto, a Fisk passou a se questionar sobre uma possível expansão internacional da sua marca. Como explicado por Dalla (2011), uma empresa bem-sucedida em seu país e que conseguiu desenvolver conhecimento importante para ser competitiva, detém uma propriedade intelectual do conhecimento e tem o direito de vendê-la para quem desejar.

Entre as várias formas de venda de conhecimento, podemos destacar: (I) *franchising*, em que a empresa vendedora fornece estrutura completa de negócio para outra; (II) licenciamento, que é a autorização para produzir e comercializar o produto da empresa de origem; (III) transferência de tecnologia (ToT), que consiste em vender e transferir a tecnologia de uma empresa para outra. (DALLA, 2011, p 71.)

O processo de internacionalização da Fisk é caracterizado pelo modelo de venda de conhecimento por meio do modelo de *franchising*. De acordo com Coughlan (2012), esta modalidade é uma estrutura de canal de marketing destinada a convencer usuários que eles estão comprando de um fabricante integrado verticalmente. No entanto, eles podem estar comprando de uma empresa de propriedade individual, uma vez que os sistemas de franquias estão disfarçados de subsidiárias de empresas.

O conceito *franchising*, quando associado a marca Fisk, pode ser associado a vários pré-requisitos quando observado os critérios para abertura de novas franquias da empresa. Dentre eles, é possível destacar:

- Seguir método de ensino padrão em suas escolas;
- Seguir layout personalizado da marca Fisk. Mesmo quando a divulgação ou propaganda é de responsabilidade do franqueado.

De acordo com o depoimento dos entrevistados, método de ensino da empresa foi criado pelo próprio fundador, o Mr. Fisk. Bem como, a metodologia utilizada. (diagrama de verbos método Fisk e processo didático de aprendizagem por visualização de tabela dos verbos).

O método Fisk é obrigatório para qualquer franquia da rede, definido como padrão para qualquer franqueador da marca. Importante observar, que apesar de ser modelo de franquia, o material didático inteiramente produzido no Brasil, com objetivo de evitar erros. A única exceção é Argentina, porque exportação de material didático não é permitido pelo órgão legislador local.

2.2. Franquias

De acordo com a Lei 8.955/94, artigo 2º:

[...] franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante a remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (MDIC)

Alguns termos importantes neste contexto são: “franqueador” e “franqueado”. Franqueador é a pessoa, física ou jurídica, proprietária da marca e detentora de conhecimento, que concede a franquia. Já o franqueado é aquele que compra a concessão e será o operador de determinadas unidades da rede. (MELO; ANDREASSI, 2012, p. 5)

Outro termo definido pelo autor (MELO; ANDREASSI, 2012, p. 8) denominado por COF (Circular de Oferta de Franquia), é um documento oficial obrigatório exigido pela lei. Este deve ser entregue ao candidato com no mínimo dez dias de antecedência à assinatura do contrato. Após a assinatura, para ingressar no sistema,

[...] o franqueado compra, por meio de contrato e pelo pagamento de taxas, o direito de comercializar a marca do franqueador, utilizando métodos, marcas registradas, nomes, produtos, *know-how*, técnicas de produção e técnicas de marketing desenvolvidas pelo franqueador. Com efeito, o franqueador desenvolve todo um sistema de negócios, um formato de negócios, e licencia para o franqueado utilizar em uma dada área do mercado. (COUGHLAN, 2012, p 398.)

Após realizadas as etapas de formalização, os gestores da Fisk explicam que a principal ação no processo de internacionalização é o registro da marca no exterior. Desta

forma, fica formalizado o contrato de uso da marca no exterior, bem como, a patente da marca no país do franqueado para que seja possível conferir os direitos de uso.

O franqueador pode ser definido como um empreendedor de franquias, em busca de expansão em diferentes mercados, esse movimento possibilita a obtenção de ganhos de escala e aumento de exposição de sua marca. Além disso, ser apoiado por um administrador local (o franqueado), possibilita maior conhecimento do mercado, e acesso a mercados antes de difícil gestão e/ou por apresentar barreiras logísticas. (MELO; ANDREASSI, 2012, p. 9).

O entrevistado da empresa GOAKIRA, reforça o conceito acima, pois segundo ele, o modelo de *franchising* no processo de internacionalização é uma prática vantajosa, muito comum e que facilita o processo de entrada em novos mercados. Ou seja, possibilita a formalização de um máster franqueado, no país de interesse. Logo, o franqueado fica responsável por fornecer informações e suporte, além de explicar características de mercado, economia, legislação e tributação do mercado local.

“O sistema de franquias é uma estratégia segura para expandir seu conceito de negócio e marca.” (MDIC). As lojas franqueadas fazem parte de uma rede de lojas que compartilham os pontos fortes de uma marca, assim como a reputação reconhecida nacionalmente (ou até mesmo internacionalmente), a experiência e o poder de compra do franqueador (HOY; STANWORTH, 2003, p. 33).

Segundo Bianca e Sergio, foram estes motivos que levaram a Fisk a iniciar o processo de internacionalização. Além da necessidade de acompanhar o mercado, neste momento, a Fisk procurava obter reconhecimento externo da marca a nível global. O objetivo foi atingido: apesar do maior reconhecimento ainda ser no país de origem, o principal ganho da marca após a internacionalização foi o reconhecimento internacional.

No Brasil, a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) é uma entidade sem fins lucrativos, criada em julho de 1987. Atualmente, possui mais de 1.000 associados, divididos entre franqueadores, franqueados e colaboradores. A entidade promove a defesa do sistema de *franchising* junto às autoridades, incentiva o aprimoramento das técnicas de atuação de seus associados, estabelece padrões para a prática de *franchising* no Brasil e mantém o intercâmbio constante com as entidades análogas no exterior.

Apesar desse tipo de facilidade ser encontrada no Brasil, a empresa Fisk realiza a internacionalização de suas franquias sem nenhum tipo de assessoria, sendo que todo o processo é feito por conta própria. Também não se espelhou em nenhuma empresa para

se internacionalizar, criando o seu próprio modelo, que se baseia principalmente em contratos de fornecimento de material e direitos de uso da marca.

2.3. Educação

“A Educação está relacionada a diferentes ações, relações e espaços de interações humanas, que possibilitam a apropriação de cultura e de modos de ser, pensar e agir sobre a realidade, o mundo e o próprio ser humano” (BRUEL, 2012, p. 17).

Segundo Vianna (2006), a educação exprime tudo o que pode ser feito para desenvolver o ser humano, representando a instrução e o desenvolvimento de competências e habilidades.

De acordo com o relatório da UNESCO – órgão das Nações Unidas para fomentar a educação, ciência e cultura – a educação ajuda a combater a pobreza e capacita as pessoas com o conhecimento, aptidão e confiança, características essenciais para que possam construir um futuro melhor.

A gestora da Fisk, Bianca, concorda que a população passou a investir cada vez mais em sua carreira e em seu futuro, fazendo com que busquem estudar e aperfeiçoar um segundo idioma, principalmente o inglês. Devido a essa grande procura, entre 2008 e 2009, a escola de línguas Fisk abriu o modelo de franquias com o objetivo de levar um ensino de qualidade por todo o país, e posteriormente para o mundo.

Segundo a Constituição Federal do Brasil, artigo 205, a educação é amparada por princípios que buscam uma sociedade mais justa e igualitária. Logo, a educação é direito de todos e dever do Estado e da família, necessária para o desenvolvimento pessoal, para a capacitação para o exercício da cidadania e para a qualificação no trabalho. (BRASIL, 2007)

Devido à globalização, processo de integração econômica, social, cultural e política internacional que se iniciou no final do século XX e início do século XXI, as pessoas passaram a investir mais em educação. Este investimento foi especialmente no que diz respeito ao aprendizado de um novo idioma, dando destaque para o inglês, o espanhol e o mandarim.

A língua é o sistema de comunicação que permite a interlocução entre as pessoas, representando também a identidade de um povo. Consoante com o dicionário, língua

(substantivo feminino) é o (i) conjunto dos elementos que constituem a linguagem falada ou escrita peculiar a uma coletividade; idioma: a língua portuguesa; (ii) sistema de vocabulário e sintaxe usado em determinada época, por certos escritores, em uma ou outra profissão etc.; linguagem: a língua do séc. XVI.

É possível então estabelecer a relação entre língua e idioma. O segundo também é definido pelo dicionário (substantivo masculino), e significa: (i) língua própria de um povo: o idioma português; (ii) linguagem, expressão. Idioma é sinônimo de: linguagem.

José ressalta o fato de uma língua ser própria de um povo. Apesar da globalização, é sempre importante prestar atenção à parte cultural, tendo em vista a forma de aprendizado, que muda dependendo do país e da cultura; e a forma como a mesma língua é pronunciada de formas diferentes pelos diferentes povos, com sotaques e acentuações. Fatos estes devem ser levados em consideração no momento da internacionalização.

Os gestores da Fisk entrevistados reforçam que a língua inglesa é um dos idiomas mais falados no mundo e, conseqüentemente, é a quebra de barreiras no que tange à comunicação entre os países.

Bianca aponta ainda como utilizam a influência da língua inglesa como estratégia. A maior campanha de divulgação da marca é a força que esse idioma tem, pelo o fato de ser a “chave” de comunicação no mundo. A força estratégica e os investimentos são voltados para expor estas ideias nas campanhas feitas no Brasil e no mundo, reforçando que este idioma é a língua universal e demonstrando a importância cada vez maior do mesmo.

Sergio, por sua vez, apresenta o fato de que ainda existem países com necessidades básicas de educação, como é o caso da Angola, onde abriram franquias com o objetivo de atingir o grande volume de pessoas carentes deste tipo de ensino. A população nesse país é enorme, e concretizar a inserção deste idioma em sua cultura poderá aprimorar sua posição ante o cenário globalizado atual.

Devido à grande procura de se aprender um segundo idioma, principalmente o inglês e o espanhol, houve o surgimento de várias escolas de idiomas, que tiveram um grande crescimento e passaram a adotar o modelo de franquias para atingir diversos países pelo mundo, tais como: Fisk, CCAA, Wizard, entre outras.

Em 1961, fundada por Waldyr Lima, a Cultura Anglo Americana (CCAA) é uma escola que ensina inglês e espanhol com um método exclusivo de ensino interativo. São

mais de 210 mil alunos espelhados por diversas unidades em diferentes países, como, por exemplo: Brasil, Estados Unidos, Japão e Inglaterra.

No ano 1980, a empresa se expandiu de uma maneira que acabou virando franquia. Além da sua metodologia ser exemplar, ela foi pioneira na utilização de recursos audiovisuais em salas de aulas, e anos mais tarde foi lançado o curso de espanhol, em função da formação do Mercosul. Seguindo o crescimento constante, a empresa se internacionalizou no ano de 1991, criando o *Cultural Center for Language Studies* (CCLS), fundado em Miami, na Flórida, oferecendo aulas de português, inglês e espanhol para estrangeiros. Atualmente, são 20 unidades espalhadas pelo mundo inteiro.

Fundada no ano de 1987 em Campinas, São Paulo, por Carlos Martins, a Wizard é a principal rede de ensino de idiomas do Brasil. Conta com mais de 3 mil unidades, oferecendo cursos em oito diferentes idiomas, inglês, espanhol, francês, italiano, alemão, português para estrangeiros, japonês e chinês, além de ser pioneira no ensino de inglês em Braile.

Com um método de ensino inovador, onde foi percebido que um adulto não precisava de meses para aprender um novo idioma e sim algumas semanas de um curso intensivo, a escola virou franquia, e após muito sucesso no Brasil, a empresa se internacionalizou. Contam com unidades nos Estados Unidos, Japão Paraguai, Costa Rica, China, Colômbia, Guatemala, Irlanda, Japão, México, Panamá e Paraguai.

Devido ao grande sucesso, no ano de 2013 a Wizard foi vendida para uma das maiores empresas globais de educação, a Pearson, em uma transação que girou em torno dos 2 bilhões de dólares, sendo a maior transação já feita no setor de educação no Brasil.

As escolas de idiomas CCAA e Wizard são concorrentes diretas da rede de ensino Fisk, pois possuem modelos de ensino parecidos e utilizam de franquias para se internacionalizar e expandir seus negócios.

Uma estratégia para o futuro mencionada por Sergio foi uma possível inserção dentro das escolas de ensino privado que possuem o *high school*. Assim, seria possível introduzir o método e a didática Fisk para ensino do inglês dentro dessas instituições de ensino que englobam um mercado em constante crescimento.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A decisão de internacionalização é uma das grandes pretensões de muitas empresas brasileiras. Apesar da expansão para outros países ser uma das possíveis

estratégias para o crescimento da organização, em muitos casos esta opção se faz necessária não somente para ampliação do poder competitivo, mas também para a sobrevivência da empresa.

Silva (2012, p. 96) explica que o processo de internacionalização de uma organização deve ser pensado e planejado previamente para que sejam minimizados os possíveis problemas na sua entrada em uma nova realidade cultural, social, política e econômica.

O *franchising*, pode ser considerado como um canal de distribuição, posto que observa as áreas e negócios com maior desenvolvimento em cada país. Há alguns setores que possuem maior atração nessa integração. O Brasil, por exemplo, apresenta mais chances por possuir um mercado de *franchising* em bom desenvolvimento, com áreas de fortes oportunidades no mercado internacional, ressalta Mauro (2007, p.).

Em linhas gerais, uma definição intuitiva é de que o fenômeno do *franchising* acontece quando a empresa começa a ter algum tipo de relacionamento com clientes e/ou fornecedores localizados além das fronteiras internacionais. (DALLA, 2011, p. 59)

Essa teoria pode ser percebida durante a análise do estudo de caso da internacionalização da empresa Fisk, principalmente durante os depoimentos da Sra. Bianca. Segundo a entrevistada, o processo de internacionalização não foi planejado desde o começo, mas com o tempo as pessoas sentiram uma necessidade de aprender a língua inglesa. A partir deste ponto, a empresa identificou uma oportunidade para expandir seus negócios, tanto abrindo franquias no Brasil como em outros países, para acompanhar o mercado e não ficar atrás dos concorrentes.

O *franchising* é uma alternativa de diversificação, considerado como uma estratégia cooperativa baseada em um relacionamento contratual, em que duas empresas independentes acordam entre si para fazer negócios sob a marca da outra em dada localização e em período determinado. (KWASNICKA, 2007, p. 163)

A confirmação desses conceitos também pôde ser observada durante os comentários do Sr. José, nos quais ele afirma que os empresários brasileiros pensam em possibilidades de expansão primeiro no mercado brasileiro, que é imenso, depois para o mundo. Esse fenômeno é justificado por Vasconcelos et al (2009, p.) e, segundo o autor, o que chamamos de internacionalização de empresas/franquias nada mais é do que a consequência da integração econômica, política, social e cultural, mais conhecida como globalização, que está permitindo que essas empresas se expandam para outros países.

O fenômeno da internacionalização de empresas brasileiras ainda é bem recente se comparado a outros países, onde a expansão de empresas para outras localidades é parte integrante da estrutura de mercado. Em “Franquias Brasileiras: Estratégia, Empreendedorismo, Inovação e Internacionalização”, esse processo pode ser classificado como fundamental para conhecer e entender as diferenças culturais, decorrendo no sucesso do empreendimento. (MELO; ANDREASSI, 2012, p. 123)

Ao comparar com o estudo de caso da Fisk, foi possível observar que a empresa precisou ser mais cautelosa com franqueados estrangeiros, pois encontraram obstáculos em relação à cultura local de alguns países para implantação do método de ensino utilizado. Para superar essa barreira, foi necessário realizar treinamentos específicos para a adaptação do método de ensino. Em alguns casos, foi imprescindível a adaptação ao mercado, como aconteceu no Japão, onde houve grande dificuldade na tradução do material para a língua japonesa, devido à estrutura gramatical e a forma de leitura do japonês.

As questões jurídicas e tributárias a determinados produtos e serviços, em muitos países, são restrições de enorme relevância, e devem ser consideradas e “bem trabalhadas” antes de ser firmada qualquer decisão. Por esse motivo, devem ser previamente analisadas as possibilidades de adaptação e enquadramento à algumas normas internas dos países, como aconteceu na Argentina com a Fisk.

Já no caso das empresas assessoradas pela GOAKIRA, as empresas nacionais precisam de um máster franqueado pelo país desejado, porque segundo o próprio Sr. José, essa empresa máster pode realizar o serviço de assessoria que envolve a organização de todos os aspectos técnicos e até mesmo jurídicos.

Apesar dessas considerações, o Sr. José concorda que o empresário brasileiro ainda pensa muito mais no Brasil do que no mundo. Na opinião do entrevistado, as empresas no Brasil são muito “tímidas”, no sentido de internacionalização, em comparação com outros mercados. Isso porque, como o entrevistado explica, o Brasil tem como histórico ser um país de economia fechada.

Ademais, existe uma particularidade do mercado nacional que faz com que o empresário brasileiro não precise pensar no mundo. Existe também uma certa acomodação, porque o Brasil é muito grande e dispõe de diversas alternativas de expansão.

O mesmo ocorre com a GOAKIRA, a qual tem como incentivo a busca por um máster franqueado no país pretendido, como fórmula para a expansão da empresa. Entretanto, o entrevistado ressalta que cada processo é único e customizado, pois cada lugar tem as suas próprias regras, assim como cada empresa é diferente da outra.

No entanto, quando se aborda o tema internacionalização de empresas no mercado brasileiro, o tema é visto com orgulho. Tal fato pode ser representado como uma prova de que o país está crescendo e se desenvolvendo a ponto de possuir firmas capazes de sobreviver em um ambiente diferente das familiares condições brasileiras. (ALMEIDA, 2007, p.)

Hoje já existem muitos incentivos para a internacionalização, como o projeto de internacionalização de franquias brasileiras, realizado pela Apex Brasil e pela ABF. Neste projeto, as ações estão direcionadas para o desenvolvimento de inteligência comercial, para a promoção de workshops de informação e para a capacitação das empresas, além da participação em importantes feiras internacionais do setor e da realização de missões comerciais e de prospecção a novos mercados (SILVA, 2012, p. 101).

Esses movimentos são de extrema importância para que as empresas brasileiras tenham suas marcas reconhecidas no exterior, e possam ganhar reconhecimento internacional, melhorando assim a imagem do Brasil em relação aos seus países concorrentes, possibilitando a criação de uma maior vantagem competitiva.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de uma pesquisa diz respeito ao caminho que será percorrido para realizar a coleta e a análise dos dados. Este caminho é definido com base no objetivo do estudo em questão e nas hipóteses que desejam ser comprovadas. (KAUARK et. al, 2010, p. 53)

Segundo Gil (2002, p. 163), analisar dados envolve a descrição dos procedimentos a serem adotados, tanto para análise quantitativa (ex.: testes de hipótese, testes de correlação) quanto qualitativa (ex.: análise de conteúdo, análise de discurso). O método de pesquisa significa escolher os procedimentos sistemáticos para o detalhamento e a explicação de fenômenos. (RICHARDSON, 2007, p. 70)

Seguem abaixo os conceitos referentes às metodologias e tipos de pesquisas que serão utilizados para análise e desenvolvimento deste estudo.

O presente trabalho contempla um estudo de caso a respeito da internacionalização da escola de idiomas Fisk, por meio do qual será possível identificar e relacionar suas vantagens e influências.

Com o objetivo de compreender este processo de internacionalização, será efetuada uma pesquisa exploratória. O tipo de pesquisa a ser realizada será por meio do método qualitativo, pois se baseia em textos. Assim sendo, a coleta de dados através de entrevistas que seguirão roteiros de perguntas semiestruturados permitirá gerar textos, sendo que a análise de cada entrevista poderá ser diferente.

As entrevistas serão realizadas com gestores de algumas empresas brasileiras e internacionalizadas, observando o desempenho das mesmas antes e depois de sua internacionalização, e o processo de desenvolvimento e geração de resultados em âmbito nacional e internacional.

4.1. Tipo de Pesquisa

Segundo Richardson (2007, p. 145), existem três tipos de pesquisa, a exploratória, a descritiva e a explicativa.

De acordo com Gil (2008, p. 27), a pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre o tema abordado, portanto, busca-se pesquisá-lo com mais profundidade, para, dessa forma, familiarizar-se com o assunto e auxiliar as pesquisas subsequentes.

A pesquisa descritiva tem como intenção descrever características de uma determinada população, fenômeno ou relações entre as variáveis, além de analisá-las e compará-las. (GIL, 2008, p. 28)

Para finalizar, a pesquisa explicativa tem a finalidade de especificar os motivos que indicam ou apoiam a ocorrência dos fenômenos, e chegar à uma explicação sobre o assunto abordado, aprofundando o conhecimento da realidade (GIL, 2008, p. 28).

Esta pesquisa tem caráter exploratório, uma vez que busca compreender o processo de internacionalização adotado, em específico pela escola de idiomas Fisk. Foram exploradas, identificadas e relacionadas as vantagens e influências deste processo de internacionalização, que, por ser desenvolvido pela própria empresa, conta com informações de características atípicas.

4.2. Conceito de Métodos de Pesquisa

Richardson (2007, p.70) argumenta que método de pesquisa é a escolha de procedimentos sistemáticos para descrever e explicar os fenômenos e “(...) consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se, se possível, nas teorias existentes. ” Segundo ele, existem dois tipos de métodos de pesquisa: quantitativa e qualitativa.

De acordo com Goldenberg (2005, p. 18), a pesquisa qualitativa preocupa-se com o aprofundamento da compreensão sobre o tema abordado.

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. (RICHARDISON, 2007, P.80)

Portanto, tal pesquisa está interessada nos aspectos da realidade que não podem ser quantificados, focando na compreensão e explicação da dinâmica da relação entre as variáveis.

A análise qualitativa é menos formal do que a análise quantitativa. Nesta última, os passos podem ser definidos de maneira simplificada e dependem de diversos fatores, como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos a que se baseiam a pesquisa. No entanto, é possível definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução, categorização e interpretação dos dados, e a redação do relatório. (GIL, 2002, p.133)

Segundo Fonseca (2002, p.20), o resultado da pesquisa quantitativa pode ser quantificado e tem como finalidade a objetividade, e por consequência de sua influência no positivismo, considera-se que só é possível compreender a realidade com base em dados brutos. Desta forma, recorre à linguagem matemática para apontar as causas de um fenômeno.

Visto que essa pesquisa procura encontrar e compreender a relação entre as variáveis estratégicas utilizadas no processo de internacionalização e seu impacto no mercado que está se inserindo, o tipo de pesquisa que será utilizado é o método qualitativo. Este se baseia em textos, logo, a coleta de dados permitirá a produção de novos textos e de análises diferentes umas das outras.

4.3. Técnica de Coletas de Dados

Para a coleta de dados destinados ao desenvolvimento de uma pesquisa, são utilizados questionários, entrevistas e pesquisas bibliográficas.

As pesquisas bibliográficas consistem na utilização de recursos fornecidos pelas bibliotecas, e, nos tempos atuais, pelos meios digitais. É necessária a consulta de material adequado à definição do sistema conceitual da pesquisa e da sua fundamentação teórica. (GIL, 2008, p. 60)

O questionário, de acordo com Gil (2008, p. 121), consiste em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas, e as respostas dessas questões proporcionarão os dados necessários para descrever as características da população pesquisada. Além disso, o questionário ajuda a atingir um grande número de pessoas, implica em menores gastos com pessoal, garante o anonimato dos entrevistados, permite que as pessoas o respondam no momento mais conveniente e não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto do entrevistador. (GIL, 2008, p. 122)

Segundo o autor, a entrevista é uma maneira de interação social, já que consiste em uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social, consistindo em uma técnica para obtenção de dados em profundidade, os quais são suscetíveis de classificação e quantificação. (GIL, 2008, p. 110)

“Antes de dar início à coleta de dados, é necessária a construção do instrumento que servirá de base para essa coleta.” (NICOLACI DA COSTA, 2007, p. 68). Para realizar a pesquisa de que se trata este estudo, faremos entrevistas utilizando um roteiro de perguntas semiestruturadas. Neste roteiro, as perguntas são abertas, ou seja, podem ser respondidas livremente pelos entrevistados. Será uma entrevista conduzida por um roteiro de perguntas elaborado previamente, mas a própria entrevista ditará o rumo da conversa.

Segundo Boni e Quaresma (2005, p. 75), o roteiro semiestruturado é utilizado quando se deseja delimitar a quantidade de informações, podendo direcionar a conversa para o tema de interesse, a fim de que o objetivo da entrevista seja alcançado. É um método flexível, ou seja, durante a conversa, vão sendo determinadas quais perguntas serão feitas, quais não precisarão e quais serão incluídas na hora, de acordo com o que for sendo respondido, o que permite ao entrevistado discorrer sobre o tema proposto.

Durante a entrevista, o entrevistador estabelece uma interação social com o entrevistado, a fim de obter, através do roteiro de perguntas, informações sobre o problema que está sendo estudado. Então, para a elaboração e adequação deste roteiro, considera-se: “a vivência do pesquisador, a literatura sobre o tema em estudo, a apreciação de juízes e as informações obtidas no pré-teste.” (BELEI et al, 2008, p. 189)

Foram realizadas três entrevistas para o estudo em questão. Duas delas foram feitas com a empresa estuda, a Fisk. Os gestores de Marketing e de Contabilidade responderam a um questionário com 20 perguntas inicial. Já o José Carlos foi o nosso entrevistado da empresa GO AKIRA, especializada em consultoria empresária, com expertise em *franchising*. Inicialmente, seu questionário teria 17 questões, mas ao longo das entrevistas, novas perguntas foram surgindo de acordo com as repostas recebidas.

4.4. Conceito de Estudo de Caso

O método abordado nesta pesquisa é um estudo de caso, o qual tem origem na pesquisa médica e na pesquisa psicológica, com a análise de modo detalhado de um caso individual que explica a dinâmica e a patologia de um problema dado. Segundo Yin (2015, p. 4), o estudo de caso “é usado em muitas situações, para contribuir ao conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados.” O autor retrata também que o estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos.

Conforme o entendimento Yin (2015, p. 5), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados, onde é possível incluir casos únicos ou múltiplos, assim como abordagens qualitativas ou quantitativas. E, na visão de Stake (2010, p. 247), o estudo de caso caracteriza-se pelo interesse em casos individuais, e não pelos métodos de investigação que pode abranger. Ainda, chama a atenção para o fato de que “nem tudo pode ser considerado um caso”, pois um caso é “uma unidade específica, um sistema delimitado cujas partes são integradas.”

Conhecidas as definições dos autores citados, o estudo de caso é entendido como uma escolha de objeto de estudo, visando a investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar, para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo realizar o levantamento de informações sobre o processo de internacionalização de empresas brasileiras do ramo educacional voltadas a formação de línguas, um estudo de caso sobre a Fisk. A pesquisa possibilitou a identificação de dificuldades internas e externas do processo de internacionalização, e os benefícios que foram obtidos com este fenômeno.

Os resultados de pesquisa permitiram identificar que a empresa Fisk iniciou sua internacionalização pelo método de *franchising*, de acordo com os gestores Sergio H. Morimoto e Bianca Rodrigues, que acompanham e participam dos processos desde o início.

Ambos mencionaram apenas duas situações onde a empresa obteve problemas durante a internacionalização de suas franquias. O primeiro caso foi a do Japão, que, em razão da cultura e forma de escrita, o material didático apresentou alguns problemas em sua fabricação, pois foi a maior e mais trabalhosa adaptação do conteúdo dos livros que precisou ser realizada, devido ao padrão de escrita do japonês.

O outro caso foi na Argentina, onde a exportação de qualquer material, inclusive de livros e canetas foi barrada na alfândega do país de entrada, em detrimento da proteção da economia local, que na época estava fragilizada. Devido a isso, todos os materiais enviados tiveram que ser retornados ao Brasil, e mesmo com todas as justificativas plausíveis dadas pela Fisk, não houve a liberação dos produtos. Sendo assim, como solução para este caso, a Fisk, em caráter de exclusividade, aprovou a fabricação do material na Argentina.

No que se trata da divulgação da marca no exterior, não existe investimento por parte da matriz no Brasil. Qualquer tipo de peça publicitária ou divulgação em mídias criadas pelos franqueados no exterior deve passar pela aprovação da matriz, porém toda a responsabilidade financeira é da parte do franqueado.

Basicamente, no momento da abertura da franquia, podemos concluir que toda a burocracia sobre a empresa é de responsabilidade do franqueado, apenas no que se trata da forma de veiculação da marca Fisk para sua divulgação é que deve haver o consenso da matriz.

De acordo com os gestores da Fisk, não há investimento em marketing no exterior, sendo que o maior benefício é ter sua marca divulgada mundialmente através dessas franquias, pois da mesma forma que o investimento é inteiramente por conta do

franqueado, os lucros também são todos voltados para o mesmo. Dessa forma, cada franquia é vista de forma autônoma, tendo como principal vínculo a marca e os padrões de ensino, porém, cada empresa tem suas próprias formas de divulgação e arca com todas as despesas de veiculação em seus respectivos países.

A partir dessas informações, foi possível responder à algumas análises levantadas no começo do estudo, quais sejam:

- “Identificar as principais estratégias de internacionalização utilizadas por franquias brasileiras do ramo educacional voltadas à formação de línguas estrangeiras”. Onde, segundo os entrevistados, as empresas utilizam o método do *franchising* ou máster franqueado.
- “Verificar como funciona o processo de internacionalização no ramo educacional voltado à formação de línguas (especificamente com foco na empresa Fisk)”. A Fisk, se baseia no *franchising* e em contratos de fornecimento de uso do material e direitos de uso da marca.
- “Identificar se existe algum tipo de influência do país escolhido para o processo de internacionalização, em relação à avaliação como escolha do país, e se este fator influencia na metodologia de ensino aplicada e na formação de línguas pela rede Fisk”. Segundo as entrevistas, a Fisk precisa se adaptar ao método de ensino do país destino, um exemplo disso foi o Japão, onde foi feita uma grande revisão e adaptação dos materiais didáticos.

Entretanto, para o seguinte questionamento: “Quais são as estratégias de internacionalização que podem ser aplicadas e quais destas são utilizadas para atingir o mercado estrangeiro do setor? ” Não foi possível encontrar uma resposta, pois cada unidade é considerada autônoma e cada país tem a sua própria peculiaridade, por consequência, é impossível generalizar quais estratégias podem ser aplicadas ou não.

Em conclusão, é entendido que as estratégias utilizadas no processo de internacionalização atualmente conseguem atingir de forma eficaz as demandas do mercado voltado à formação de línguas que se inserem, pois o principal foco da Fisk não é o retorno financeiro destas franquias, e sim acompanhar o mercado e a divulgação da marca no exterior.

Para o futuro, a estratégia da Fisk é continuar no ramo de abertura de novas franquias, e, posteriormente, em escolas de ensino médio que possuem o *high school* inserindo o método Fisk no ensino da língua inglesa dentro destas instituições.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALÉM, Ana Cláudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo de Siqueira. **BNDES e o apoio a internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. [43]-76, dez. 2005. Disponível em: <<http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/12595>>. Acesso em: 16 de novembro de 2018, às 19:50.

ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BELEI, Renata Aparecida; GIMENIZ-PASCHOAL, Sandra Regina; NASCIMENTO, Edinalva Neves; MATSUMOTO, Patrícia Helena Vivan Ribeiro. **O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa**. Cadernos de Educação | FaE/PPGE/UFPel | Pelotas [30]: 187 - 199, janeiro/junho 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/caduc/article/view/1770/1645>>. Acesso em: 05 de maio de 2018 às 15:07.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais**. Em Tese, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan. 2005. ISSN 1806-5023. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/ar>>. Acesso em: 14 de abril de 2018 às 14:24.

BORINI, Felipe Mendes; RIBEIRO, Fernanda Cecília Ferreira Ribeiro; COELHO, Fernanda Peixoto; PROENÇA, Eduardo Rezende. **O prisma da internacionalização: um estudo de caso**. Vol. 5, Nº 3 - setembro/dezembro, 2006. Revista de Administração FACES Journal. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/79/76>>. Acesso em 17 de novembro de 2018, às 18:40.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 40.ed. São Paulo: Saraiva, 2007

BRUEL, Ana Lorena de Oliveira – **Políticas e legislação da educação básica no Brasil**. – Curitiba, Intersaberes, 2012 (Livro Eletrônico)

COUGHLAN AT, Anderson E, Stern LW, El-Ansary A. **Canais de Marketing e Distribuição**. trad. Sonia Midori Yamamoto, Jorge Ritter e Opportunity Translation. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2012

DALLA COSTA, Armando João. **Estratégias e negócios das empresas diante da internacionalização**. Armando João Dalla Costa, Elson Rodrigo de Souza Santos. – Curitiba: Ibpx, 2011.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Disponível em: <<http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/716/1/Metodologia%20da%20Pesquisa%20Cientifica.pdf>>. Acesso em: 05 de maio de 2018 às 14:56

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar. Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 9a ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. **O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 7, n. 1, p.109-124, Mar. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 de novembro de 2018, às 15:00

HOY, Frank; STANWORTH, John. **Franchising: An international Perspective**. London: Routledge, 2003.

JHUNIOR, Ronaldo de Oliveira Santos. **Internacionalização de empresas: um estudo bibliométrico sobre a produção científica no Brasil nos anos de 2000 a 2017**. XX SEMEAD Seminários em Administração. ISSN 2177-3866. novembro de 2017. Disponível em: <<http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/2172.pdf>>. Acesso em: 19 de novembro, às 17:40.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES Fernanda Castro; MEDEIROS Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010. Disponível em: <<http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/713/1/Metodologia%20da%20Pesquisa.pdf>>. Acesso em: 13 de abril de 2018 às 19:00.

KAWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução a Administração**. 6ª Ed – São Paulo: Atlas 2007

MAURO, Paulo César. **Guia do Franqueador – Como desenvolver marcas mundiais**. São Paulo/ SP. Editora Nobel. 2007. Disponível em: <<https://www.ccaa.com.br/sobre-occaa/>>. Acesso em: 14 de abril de 2018 às 20:50.

MELO, Pedro Lucas de Resende; ANDREASSI, Tales. **Franquias Brasileiras: Estratégia, Empreendedorismo, Inovação e Internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning 2012.

NICOLACI DA COSTA, Ana Maria. **O campo da pesquisa qualitativa e o Método de Explicitação do Discurso Subjacente (MEDS)**. Psicol. Reflex. Crit. [online]. 2007, vol.20, n.1, pp.65-73. ISSN 0102-7972. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722007000100009>>. Acesso em 22 de abril de 2018 às 18h23.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Vivian Lara dos Santos (Org.); AZEVEDO, Paulo Furquim de (Org.). **Teoria e Prática do Franchising**. São Paulo: Atlas 2012.

STAKE. **Case studies**. In: Denzin NK, Lincoln YS (eds). **Handbook of qualitative research**. London: Sage; 2010. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=AIrPMHgBYqIC&oi=fnd&pg=PP1&dq=handbook+of+qualitative+research&ots=koBPBFdCmd&sig=ID5J1e6lkoTW8jIdvN2bM->>

aQWbw#v=onpage&q=INDIVIDUAL%20CASE&f=false>. Acesso em: 05 de maio de 2018 às 15:10.

VASCONCELOS et. al. **Processo de Internacionalização de Franquias: desafios perante a atual crise global**. Revista Anagrama: Revista Científica Interdisciplinar da Graduação. Ano 3 - Edição 1 – Setembro-Novembro de 2009. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/anagrama/article/view/35471/38190>> em 29 de mai. 2018 às 22:40

VIANNA, Carlos Eduardo Souza – 2006 - **Evolução histórica do conceito de educação e os objetivos constitucionais da educação brasileira** (Artigo Científico). Disponível em: <<http://www.publicacoes.fatea.br/index.php/janus/article/viewFile/41/44>>.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5a ed. Porto Alegre: Bookman; 2015.

ABF. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/a-abf/>>. Acesso em: 28 de outubro de 2018, às 17:07.

DICIO. Dicionário online de português. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/>>. Acesso em 20 de novembro de 2018, às 15:30.

FISK. Disponível em: <<http://www.Fisk.com.br/sobre/nossa-historia> >. Acesso em: 14 de abril de 2018, às 21:00.

MDIC. Disponível em: <http://www.bess.com.br/uploads/2/2/8/0/2280950/cartilha_o_que_e_franquia_-_mdic.pdf>. Acesso em: 28 de outubro de 2018, às 17:30.

MDIC. Cartilha da franquía. Disponível em: <http://www2.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/PDFs/Cartilha_de_Franquia_trabalhista.pdf>. Acesso em: 28 de outubro de 2018, às 17:10.

TERRA. **Escolas de língua ainda são bom investimento**. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/economia/vida-de-empresario/escolas-de-lingua-ainda-sao-bom-investimento-diz->>. Acesso em: 14 de abril de 2018, às 22:00.

WIZARD. Disponível em: <<http://www.wizard.com.br/sobre-wizard/>>. Acesso em: 14 de abril de 2018, às 21:4.