

UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES DE
FRANQUIAS BRASILEIRAS: AMBIENTE INSTITUCIONAL
DOS MERCADOS EMERGENTES DE DESTINO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de Mestre em Administração.

MARCELO DE JESUS FERREIRA DE ALMEIDA

São Paulo
2017

UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES DE
FRANQUIAS BRASILEIRAS: AMBIENTE INSTITUCIONAL
DOS MERCADOS EMERGENTES DE DESTINO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo

MARCELO DE JESUS FERREIRA DE ALMEIDA

São Paulo
2017

Almeida, Marcelo de Jesus Ferreira de.

Estratégia de internacionalização das redes de franquias brasileiras: ambiente institucional dos mercados emergentes de destino. / Marcelo de Jesus Ferreira de Almeida. - 2017.

144 f. : il.

Dissertação de Mestrado Apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2017.

Área de concentração: Estratégia e Operações em Redes.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo.

1. Redes de franquias. 2. Estratégia de internacionalização. 3. Mercados emergentes. 4. Ambiente institucional. I. Melo, Pedro Lucas de Resende (orientador). II. Título.

MARCELO DE JESUS FERREIRA DE ALMEIDA

**ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES DE
FRANQUIAS BRASILEIRAS: AMBIENTE INSTITUCIONAL
DOS MERCADOS EMERGENTES DE DESTINO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

_____/_____/_____
Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo
Universidade Paulista – UNIP

_____/_____/_____
Prof. Dr. Felipe Mendes Borini
Universidade Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM

_____/_____/_____
Prof. Dr. Arnaldo Luiz Ryngelblum
Universidade Paulista – UNIP

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que me sustentou durante toda minha vida, e a meus pais, que sempre se empenharam e não mediram esforços para que eu tivesse educação com excelência; e a todos que estiveram presentes no decorrer do mestrado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar, pela vida, saúde, força e sabedoria que me concedeu no decorrer do mestrado.

Aos professores do programa de mestrado da Universidade Paulista – UNIP, pelos ensinamentos e estímulos a cada aula ministrada.

Ao Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo, pela paciência que teve durante o tempo que me orientou, sempre estimulando e incentivando a finalização desta pesquisa.

À Prof^a Dra. Nádia Wacila Hanania Vianna, que durante um período foi minha orientadora, e muito me incentivou a desenvolver a dissertação em seu início.

Ao Prof. Dr. Felipe Mendes Borini – ESPM, e ao Prof. Dr. do programa, Arnaldo Luiz Ryngelblum, que num momento único aceitaram fazer parte de minha banca, e com suas contribuições durante a qualificação enriqueceram a organização final desta pesquisa.

Aos meus colegas e amigos de mestrado, com quem tive a oportunidade de conviver durante esses anos nas várias disciplinas, pelas contribuições individuais no enriquecimento das discussões.

Aos meus amigos que entenderam as minhas ausências em momentos de confraternização.

Aos meus pais, esposa e filhos que tanto colaboraram para que este momento tão precioso da minha vida finalmente chegasse.

A todos, minha gratidão.

“A nossa maior glória não reside no fato de nunca cairmos, mas sim em levantarmo-nos sempre depois de cada queda.”

Confúcio

RESUMO

O objetivo desta dissertação consiste em analisar a internacionalização de redes de franquias brasileiras para países emergentes, crescente nas últimas décadas, e que foi motivada principalmente pela globalização, a qual possibilitou oportunidades tanto de expansão quanto de sobrevivência para as empresas desse segmento, através de negócios em mercados externos. Juntamente com a internacionalização de redes de franquias, os países emergentes passaram a ter relevância e atratividade para empresas e investidores devido à política de abertura de seus mercados, a uma significativa expansão populacional e a um desenvolvimento que propiciou uma alta em sua renda média *per capita*. Em face da conjunção desses eventos, o objetivo da pesquisa foi, através do método de estudo de caso, identificar no ambiente institucional dos países emergentes escolhidos pelas três redes de franquias brasileiras pesquisadas, as características legais que foram determinantes em suas estratégias de internacionalização para esses mercados e responder à seguinte questão: Quais características legais do ambiente institucional apresentam-se como entraves e oportunidades para as redes de franquias brasileiras na escolha dos países de destino em mercados emergentes? O resultado final desta pesquisa indicou a existência de outros fatores que motivaram a efetivação da escolha de mercados emergentes.

Palavras-chave: Redes de franquias. Estratégia de internacionalização. Mercados emergentes. Ambiente institucional.

ABSTRACT

This dissertation's objective is to analyze the internationalization of Brazilian franchise networks in emerging countries – which has increased in the last decades- and was motivated mainly by globalization that enabled both expansion and survival opportunities for companies in that segment through business in foreign markets. Along with the franchising network internationalization, emerging countries have become more relevant and more attractive to companies and investors due to their market opening, to a considerable populational expansion and to a development that enabled an elevation in their average per capita income. It's precisely against this background that this research's goal was, through the case study methodology, to identify in the institutional environment of the chosen emergent countries, selected by the three Brazilian Franchises studied, the legal characteristics which were determining in their internationalization strategies to those markets and answer the following question: Which legal characteristics of the institutional environment present themselves as obstacles and opportunities to the Brazilian franchise network in the choice of the countries of destination in emerging markets? The final research result indicated the existence of other factors which motivated the realization in emerging markets.

Key-words: Franchise Network. Internationalization strategy. Emerging markets. Institutional environment

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Problema de Pesquisa	17
Figura 2 – Características do ambiente institucional legal para escolha em operar em países emergentes.....	19
Figura 3 – Marcas de Redes de Franquias Brasileiras no Exterior	25
Figura 4 – Tripé estratégico proposto por Peng et al. (2009)	49
Figura 5 – Características dos mercados emergentes	73
Figura 6 – Características metodológicas da pesquisa	77
Figura 7 – Ambiente legal – arcabouço jurídico do país que viabiliza investimento de empresas estrangeiras	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fatores de repulsão e de atração para a internacionalização	27
Tabela 2 – Motivadores para a internacionalização	28
Tabela 3 – Barreiras à internacionalização das franquias brasileiras, internacionalizadas e não internacionalizadas	31
Tabela 4 – Fatores que influenciam na escolha do destino inicial da internacionalização.....	32
Tabela 5 – Modos de entrada na internacionalização das redes de franquias brasileiras.....	34
Tabela 6 – Instituições formais e informais	51
Tabela 7 – Dimensões política, administrativa e legal.....	56
Tabela 8 – Dimensões política, administrativa e legal – analítica.	57
Tabela 9 – Ambiente legal – arcabouço jurídico do país que viabiliza investimento de empresas estrangeiras	61
Tabela 10 – Classificação dos países em relação ao cumprimento de contratos e facilidade de fazer negócios (em ordem alfabética por país)	63
Tabela 11 – Classificação dos países em relação ao cumprimento de contratos e facilidade de fazer negócios (em ordem de classificação por cumprimento de contratos)	64
Tabela 12 – Categorização dos países	72
Tabela 13 – Caracterização das redes de franquias/entrevistados.....	85
Tabela 14 – Categorização do ambiente legal – arcabouço jurídico do país que viabiliza investimento de empresas estrangeiras	88
Tabela 15 – Análise intra-casos	113
Tabela 16 – Resultado agrupado das análises inter-casos.....	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF: Associação Brasileira de Franquias

AMF: Associação Mexicana de Franquias

APEX-Brasil: Agência de Promoção de Exportações e Investimentos

BRICS: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul

FDC: Fundação Dom Cabral

FMI: Fundo Monetário Internacional

PIB: Produto Interno Bruto

PME: Pequenas e médias empresas

RBV: *Resource Based View*

SÚMARIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Apresentação	14
1.2 Problema de Pesquisa	16
1.3 Objetivo Geral	17
1.4 Objetivos Específicos	18
1.5 Justificativa da pesquisa.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – INTERNACIONALIZAÇÃO.....	20
2.1 Apresentação	20
2.2 Levantamento de publicações sobre internacionalização de franquias, ambiente institucional e mercados emergentes	21
2.3 Internacionalização de redes de franquias	24
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA INSTITUCIONALISMO	36
3.1 Apresentação	36
3.2 Institucionalismo sociológico	37
3.3 Institucionalismo econômico.....	40
3.4 Institucionalismo histórico.....	42
3.5 Análise das instituições formais e informais das economias emergentes	42
3.6 Gestão estratégica baseada em uma perspectiva institucional.....	47
3.7 Dimensões institucionais: política, administrativa e legal	55
3.8 Dimensão institucional: legal	59
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: MERCADOS EMERGENTES.....	66
5 METODOLOGIA	77
5.1 Apresentação	77
5.2 Abordagem de pesquisa	78
5.3 Tipo e Método de Pesquisa.....	79
5.4 Técnica de coleta de dados.....	83
5.5 Análise dos dados	86
5.6 Formulação do questionário de pesquisa.....	86
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE INTRACASOS	89
6.1 Estado de Direito e sua aplicabilidade	89

6.1.1 Rede de franquias Chilli Beans – país de destino pesquisado: Colômbia	89
6.1.2 Rede de franquias Young Free – país de destino pesquisado: Emirados Árabes.....	94
6.1.3 Rede de franquias iGUi – país de destino pesquisado: México	97
6.2 Direitos da empresa e dos investidores	100
6.2.1 Rede de franquias Chilli Beans – país de destino pesquisado: Colômbia	101
6.2.2 Rede de franquias Young Free – país de destino pesquisado: Emirados Árabes.....	103
6.2.3 Rede de franquias iGUi – país de destino pesquisado: México	104
6.3 Direitos de propriedade	105
6.3.1 Rede de franquias Chilli Beans – país de destino pesquisado: Colômbia	105
6.3.2 Rede de franquias Young Free – país de destino pesquisado: Emirados Árabes.....	108
6.3.3 Rede de franquias iGUi – país de destino pesquisado: México	109
6.4 Direitos dos consumidores	109
6.4.1 Rede de franquias Chilli Beans – país de destino pesquisado: Colômbia	109
6.4.2 Rede de franquias Young Free – país de destino pesquisado: Emirados Árabes.....	110
6.4.3 Rede de franquias iGUi – país de destino pesquisado: México	112
7 ANÁLISE INTER-CASOS.....	114
7.1 Estado de Direito e sua aplicabilidade	114
7.2 Proteção aos direitos da empresa e dos investidores	115
7.3 Direitos de propriedade	116
7.4 Direitos dos consumidores	117
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	119
8.1 Descrição dos principais resultados encontrados	119
8.2 Contribuições teóricas	123
8.3 Contribuições executivas.....	124
8.4 Limitações da pesquisa	124

8.5 Sugestões de pesquisas futuras	124
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126
ANEXOS	140

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

Nas últimas décadas, o mundo experimentou o fenômeno da globalização, considerado um processo de integração internacional. Conforme apontado pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), dois dentre os diversos elementos que compõem a globalização estão diretamente relacionados às empresas e investidores, que são o comércio e transações financeiras e os movimentos de capital e de investimento. Esse processo de globalização foi impulsionado pela redução de custos dos meios de transporte e comunicação dos países, resultado do desenvolvimento de novas tecnologias e que, segundo Dunning (2006), provocou alteração das formas de produção e comércio em todo o mundo.

Com isso, a globalização tem levado um número cada vez maior de empresas de diversos países a internacionalizar suas atividades comerciais e produtivas, buscando com isso, sua sobrevivência e a expansão de seus negócios para outros mercados.

Os mercados emergentes têm se tornado cada vez mais importantes para a economia global, e, por isso, nesse processo de internacionalização das atividades comerciais e produtivas, eles têm sido o destino de muitas empresas e investidores.

Segundo Prahalad (2005), esses mercados emergentes apresentam como característica uma base da pirâmide social contendo bilhões de pessoas com um imenso poder de compra ainda a ser explorado. Confirmando essa ideia, segundo Arnold e Quelch (1998) esses mercados são considerados de grande potencial para as empresas, com uma renda per capita de baixa a média.

Segundo Roxburg, Lund e Piotrowski (2011 apud BARKI et al., 2013, p. 535), as áreas urbanas dos países emergentes serão as responsáveis por grande parte do crescimento do mercado mundial; nessas áreas, aliado à expansão populacional, constata-se o desenvolvimento de uma nova “baixa classe média urbana”, com uma renda média per capita diária superior a US\$ 10.

Esses fatores motivadores dão aos mercados emergentes relevância no cenário internacional em função das oportunidades de expansão e crescimento e, conseqüentemente, as empresas nacionais e internacionais tendem a vislumbrar uma oportunidade de negócio nesses mercados.

Se por um lado, no processo de internacionalização das empresas para mercados emergentes, as mesmas deparam-se com as características atrativas apresentadas acima, elas também encontram questões peculiares presentes nesses mercados emergentes que devem ser consideradas. Por exemplo, para Khanna, Palepu e Sinha (2005), os mercados emergentes apresentam vazios institucionais e, alinhado à ideia desses autores, Soto (2000) afirma que nos mercados emergentes há uma ausência de eficazes sistemas regulatórios de propriedade.

Segundo Arnold e Quelch (1998) e Soto (2000 apud BARKI et al., 2013), o acesso à população presente em mercados na base da pirâmide é uma das principais dificuldades das empresas na distribuição de produtos e serviços. Os autores também apresentam, quando em comparação com países mais desenvolvidos, algumas características desses mercados de baixa renda, concentrados na base da pirâmide, tais como: grande capilaridade do mercado (maior abrangência do negócio em seu mercado de atuação), existência de pequenas empresas não profissionalizadas e informais; falta de infraestrutura e altos custos de transporte, canais de distribuição e comunicação mais limitados, estruturas políticas e sociais menos maduras.

Além disso, relevantes mercados emergentes como Brasil e Rússia apresentam custos com empréstimos em patamares elevados, com altas taxas de juros, mesmo que nos últimos anos esses países tenham diminuído as taxas de inflação. Historicamente, em função de questões legais e institucionais, as taxas médias anuais de juros de curto prazo no Brasil e na Rússia têm se mantido altas, se comparadas, por exemplo, às taxas praticadas em mercados desenvolvidos, como os Estados Unidos.

Seguindo essa tendência de internacionalização de negócios, o setor de redes de franquias brasileiras, apesar da expansão de seus negócios no Brasil, também têm buscado, nos últimos anos, através do processo de internacionalização, novas possibilidades de negócios, a fim de enfrentar e superar os desafios da globalização, tal como a concorrência com grupos internacionais.

Segundo a ABF (2016), as marcas brasileiras em 2015 estavam presentes em mais de 60 países, através de 134 redes de franquias, sendo alguns dos principais destinos dessas redes países como Estados Unidos, Paraguai, Portugal, Argentina e México. As redes de franquias brasileiras com unidades no exterior com maior participação são: alimentação (18%), esporte, saúde, beleza e lazer (17%);

acessórios pessoais e calçados (15%) e educação e treinamento (12%). As redes de franquias brasileiras exportadoras com maior participação são: vestuário (42%), esporte, saúde, beleza e lazer (25%) e acessórios pessoais e calçados (17%).

Segundo essa relação de países de destino, constata-se que as redes de franquias brasileiras têm escolhido países tanto de mercados desenvolvidos quanto de mercados emergentes.

1.2 Problema de Pesquisa

A pesquisa abrange as redes de franquias brasileiras já internacionalizadas em países de destino considerados emergentes e busca analisar e compreender qual a influência das características do ambiente legal desses países de destino que motivaram as redes de franquias a escolherem esses mercados. Trata-se de uma abordagem das características do ambiente legal, composto, segundo Sun et al. (2015), por quatro aspectos inter-relacionados: (1) o Estado de Direito e a sua aplicabilidade, (2) a proteção dos direitos das empresas e dos investidores, (3) a aplicação dos direitos de propriedade e (4) a proteção dos direitos do consumidor, e como estes aspectos se apresentam nos mercados emergentes, funcionando tanto como motivadores quanto como barreiras à entrada de novas empresas e investidores.

Essa proposta de pesquisa se deu tendo em vista as redes de franquias terem nos contratos um relevante instrumento de controle formal na relação com seus franqueados, no qual se estabelece cláusulas contratuais com diversas regras e punições para ambas as partes, a fim de garantir uma relação segura entre franqueador e franqueado.

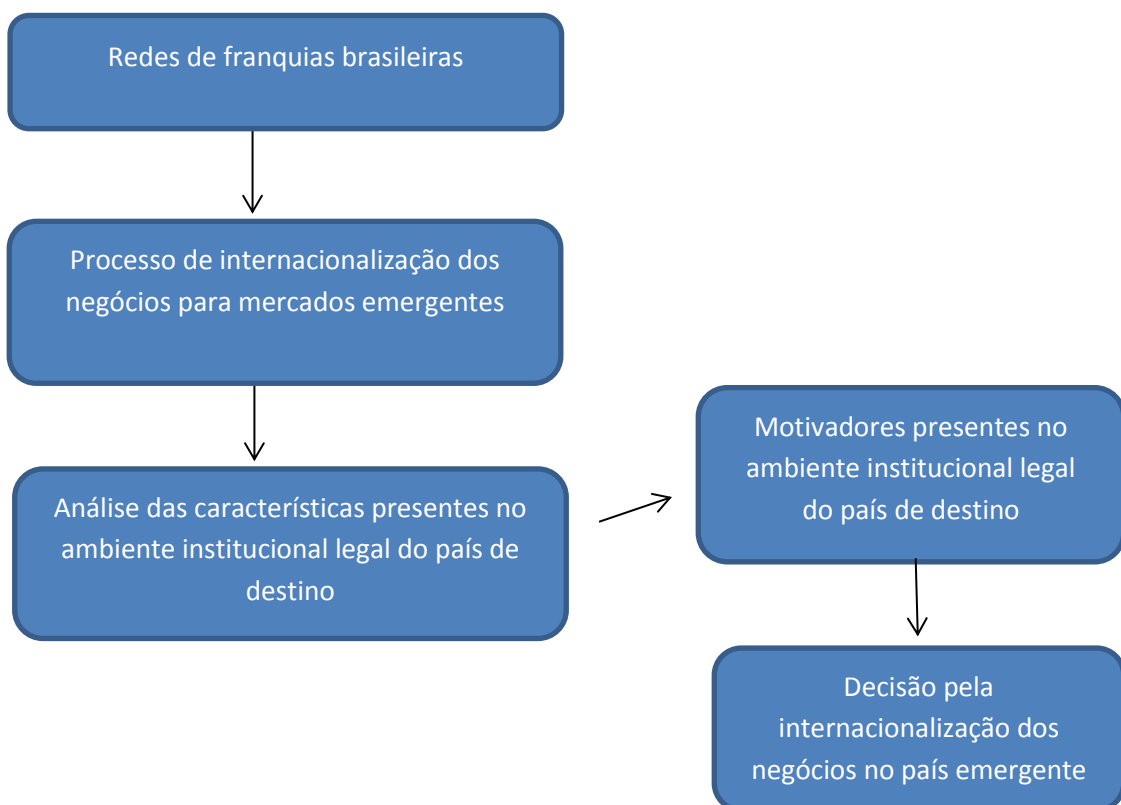
Além desse instrumento, segundo Sun et al. (2015), aspectos do ambiente legal tornam-se imprescindíveis para as empresas, tais como a aplicabilidade dos contratos, a proteção dos direitos das empresas e dos investidores, os direitos de propriedade, dentre outros.

Nesse sentido, constata-se que na escolha do país de destino pelas redes de franquias brasileiras, as características do ambiente legal são atributos importantes do país de destino e podem tornar-se importantes barreiras ou motivadores para a entrada no país.

Em face da relevância do ambiente legal de um país para as redes de franquias brasileiras e diante do contexto atual em que empresas buscam expandir seus negócios para países emergentes, a presente pesquisa tem como propósito investigar as motivações presentes no ambiente legal desses países emergentes que explicam o porquê algumas redes de franquias brasileiras os escolhem.

A revisão da literatura aponta para a relevância de um atrativo ambiente institucional legal do país, tanto no processo de internacionalização de empresas quanto para o potencial de negócios em mercados emergentes. Assim, nesta pesquisa busca-se responder: **Em um processo de internacionalização, como os aspectos do ambiente institucional legal do país de destino explicam a escolha das redes de franquias brasileiras por países emergentes?**

Figura 1 – Problema de Pesquisa



Fonte: Autor.

1.3 Objetivo Geral

Analisar como os aspectos do ambiente institucional legal dos países emergentes de destino influenciam a estratégia de internacionalização das redes de franquias brasileiras rumo a esses mercados.

O objetivo geral será alcançado através dos objetivos específicos.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar os aspectos presentes no ambiente institucional legal dos países de destino que motivaram as redes de franquias brasileiras a escolher países emergentes.
- Identificar como as redes de franquias brasileiras, em sua estratégia de internacionalização, percebem e tratam os aspectos do ambiente institucional legal dos países emergentes de destino.

1.5 Justificativa da pesquisa

Com a ascensão das economias emergentes, a pesquisa com foco nessas economias apresenta um novo contexto de pesquisa que ajuda a testar e ampliar as teorias existentes, além de desenvolver uma gestão estratégica de internacionalização sustentada por uma análise institucional que possibilite à empresa a formulação e implementação de uma estratégia para criar vantagem competitiva naquele país de destino.

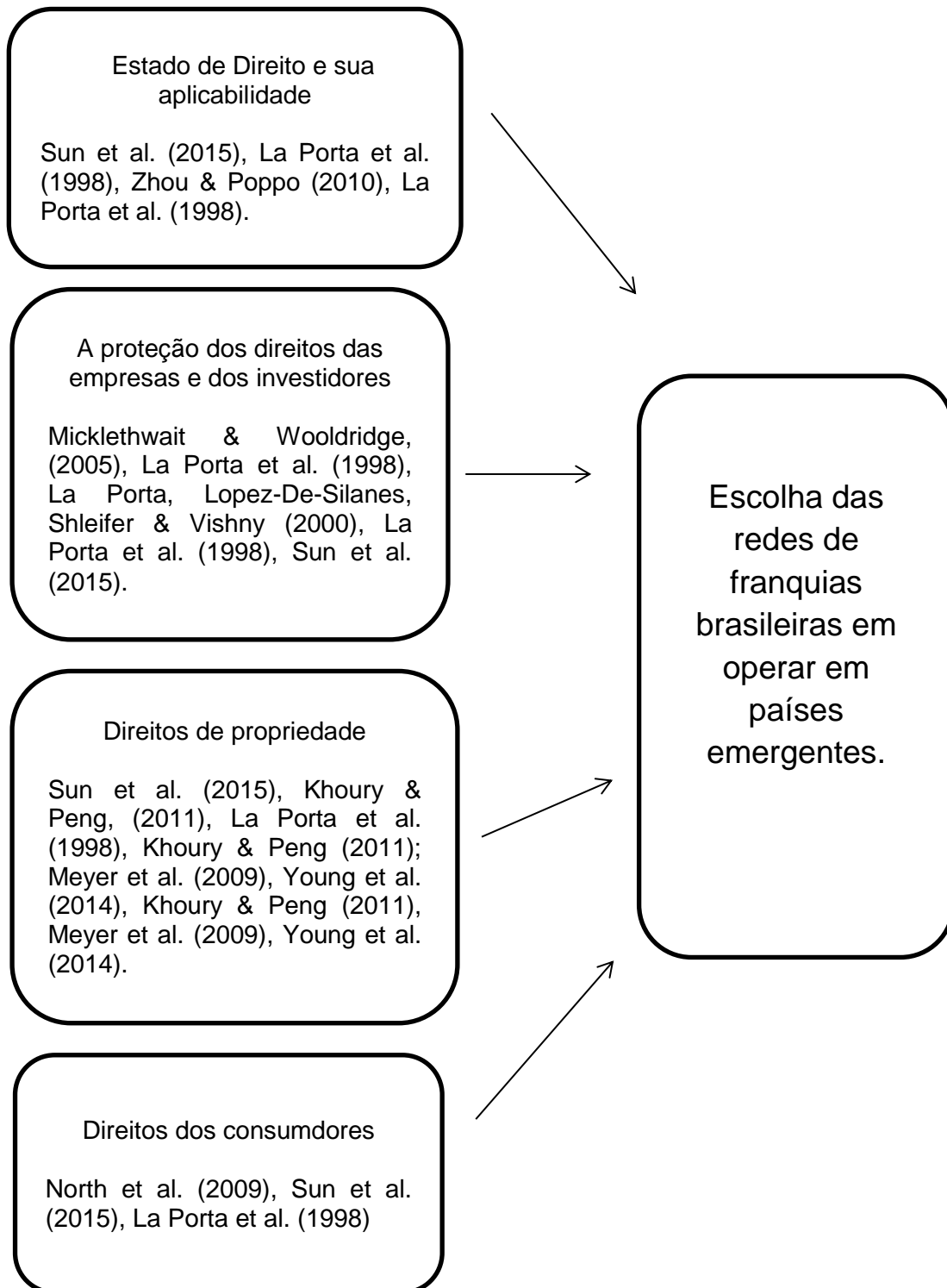
Nesse sentido, a pesquisa tem o foco na internacionalização de redes de franquias brasileiras para países emergentes e busca identificar as características ambientais legais, específicas e próprias dos mercados emergentes. Busca-se a partir desses dados realizar uma abordagem e análise institucional das condições presentes no ambiente jurídico ou legal dos países emergentes e que se apresentem como motivadores no processo de internacionalização, na escolha do país de destino.

A relevância e escolha do ambiente legal ocorre pelo fato da internacionalização de redes de franquias envolver transações complexas, as quais exigem adequados sistemas contratuais e legais para garantia de suas operações internacionais.

Sua utilidade se faz presente tanto no meio acadêmico, adicionando um aspecto pouco estudado na literatura, que são as redes de franquias brasileiras em mercados emergentes, tratando das motivações presentes no ambiente institucional legal do país de destino, quanto para gestores e empresas que pretendem ou que já

se internacionalizaram para países de destino em mercados emergentes, dessa maneira, fornecendo subsídios para uma efetiva estratégia de internacionalização.

Figura 2 – Características do ambiente institucional legal para escolha em operar em países emergentes



Fonte: Autor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – INTERNACIONALIZAÇÃO

2.1 Apresentação

Segundo Coutinho, Hiratuka e Sabattini (2003), considerando-se a crescente abertura de mercados e as menores barreiras aos fluxos de mercadorias e investimentos, a internacionalização de empresas torna-se uma saída para que possam manter sua própria capacidade futura de enfrentar a concorrência com grupos internacionais.

Conceitualmente, a internacionalização, para Harris e Wheeler (2005), representa um processo no qual a empresa comercializa os seus produtos ou serviços fora do seu mercado local ou de origem, focando assim o seu envolvimento também em mercados externos.

A respeito do processo de internacionalização de empresas a literatura apresenta diversos estudos teóricos e empíricos, inclusive para explicar as motivações que leva as empresas a internacionalizarem seus negócios. Nesse sentido, o entendimento do processo de internacionalização de empresas do setor de franquias também depende da compreensão da diversidade de processos de internacionalização de empresas, da internacionalização de empresas do setor de varejo, bem como das principais correntes teóricas sobre esses processos.

A exportação apresenta-se como uma das modalidades de internacionalização e se caracteriza pela saída de bens, produtos e serviços para mercados externos, em que apresenta riscos menores, mas também uma expectativa de lucro menor.

O patenteamento e o licenciamento são modalidades de internacionalização em que transfere conhecimentos e se aproveita o potencial das marcas com utilização de pouco recurso.

A franquia é uma modalidade caracterizada como gestão da rede que tem como propósito um sistema de venda de licença na qual o franqueador, sem comprometer demasiada quantia de recursos, cede ao franqueado o direito de uso da sua marca, patente, infraestrutura, conhecimento e direito de distribuição de produtos ou serviços. As *joint ventures* configuram-se como associação sem caráter definitivo com um parceiro que possui conhecimentos sobre o mercado em que vai operar o negócio, dividindo as suas obrigações, lucros e responsabilidades. Por fim,

os investimentos diretos no exterior, caracterizados como investimento de risco, são a modalidade mais acentuada de internacionalização de empresas.

Em relação ao investimento direto no exterior, para Dunning (1988) as empresas optam por essa modalidade quando seus objetivos são atingir o máximo de vantagens em seu negócio, tais como redução de custos na matéria-prima, mão de obra, aquisição de conhecimento, dentre outros.

Segundo Carneiro e Dib (2007), as seis teorias mais conhecidas de internacionalização de empresas são a Teoria de Poder de Mercado, Teoria da Internalização, Custos de Transação, Paradigma Eclético, Modelo de Uppsala, Perspectiva de Networks e Empreendedorismo Internacional.

As teorias tradicionais de internacionalização foram construídas por vários autores com diferentes interpretações, mas, conforme Carneiro e Dib (2007), tendo por base estudos de Andersen e Buvik (2002) e Raisanen (2003), revisões mais recentes da literatura as classificaram em dois grupos de abordagens sobre internacionalização, com base em critérios econômicos: as Teorias de Poder de Mercado, da Internalização, Paradigma Eclético, Teoria do Ciclo de Vida do Produto, Vantagem das Nações e Custos de Transação, e com base em critérios comportamentais: o modelo de Uppsala, Perspectiva de Networks e Empreendedorismo Internacional.

De acordo com Marques (2006), os estudos sobre internacionalização, baseados em um modelo de análise econômica, entende a decisão de maneira racional pela internacionalização, procurando explicar as características das empresas e dos mercados que levam à internacionalização, com ênfase nos conceitos de custos de transação, considerado fator chave da internacionalização.

Os estudos baseados em modelos de análise comportamental buscam outros fatores além dos econômicos para explicar a internacionalização que, para estes modelos, seria um processo gradual.

2.2 Levantamento de publicações sobre internacionalização de franquias, ambiente institucional e mercados emergentes

Em relação às pesquisas realizadas sobre internacionalização, encontramos um estudo de Melo (2012), no qual realizou uma análise organizacional com aplicação das *Teorias da agência e escassez de recursos*, e uma análise institucional envolvendo as redes de franquias brasileiras com operação no exterior.

Essa pesquisa buscou identificar as diferenças organizacionais entre as redes de franquias brasileiras com operações domésticas e as redes de franquias brasileiras com operações internacionais, além de buscar identificar algumas características institucionais dos países de destino das redes de franquias brasileiras.

Os autores Melo et al. (2010) em seu artigo descrevem uma aliança estratégica com um Máster Franqueado para viabilização do processo de internacionalização empreendido pela rede *China in Box*, no México, demonstrando diversos benefícios alcançados pela fusão da *China in Box*, Gendai, Domburi, Owan e Brevità, constituindo, em 2007, o grupo *TrendFoods*. Em relação ao processo de internacionalização da rede *China in Box*, no México foram identificadas as principais dificuldades, como a necessidade de adaptação intensiva dos produtos; o desenvolvimento de fornecedores locais; a dificuldade de encontrar insumos similares para a produção das refeições e diferentes hábitos de consumo.

Khauaja (2009) combina dois temas relevantes e atuais: a internacionalização de empresas e a gestão de marcas, com o objetivo de analisar o processo de construção e de gestão de marcas no âmbito da estratégia de internacionalização e inserção de empresas no mundo globalizado. Esse estudo contribuiu para a ampliação da compreensão de que a gestão de marcas é um fator vital na escolha e no desenvolvimento da estratégia de internacionalização de empresas, fornecendo uma sistematização das práticas de gestão de marcas mais produtivas para a inserção de empresas brasileiras no mundo globalizado.

Marques (2006) caracterizou o processo de internacionalização de franquias brasileiras buscando identificar o perfil de franquias nacionais que atuam no exterior, os fatores organizacionais associados à internacionalização, os motivos, destinos e métodos de entrada empregados, bem como as barreiras que dificultam a expansão de outras redes. Os resultados demonstraram que o total de lojas no Brasil, o tempo de atuação no sistema de franquias e a dispersão geográfica no mercado doméstico são fatores que impactam na atitude da empresa diante da internacionalização. Percebeu-se ainda uma postura proativa das empresas que se internacionalizaram, sendo México e Portugal os destinos preferidos e a máster franquias o método mais utilizado pelas organizações. As principais barreiras à internacionalização foram a falta de conhecimento sobre o mercado internacional e as dificuldades de operação no exterior e de controle sobre a rede, sendo que as empresas não internacionalizadas atribuíram importância muito maior às barreiras do que as já internacionalizadas.

O objetivo da pesquisa de Baracat (2012) foi estudar o processo de internacionalização das franquias brasileiras do setor de alimentação. Para a investigação, foram selecionadas as franquias Fábrica di Chocolate e Spoleto como sujeitos de pesquisa. O estudo apontou que o processo de internacionalização da primeira franquia citada ocorre por meio de máster franqueado, num total de dezenove franquias no exterior. Já a segunda internacionaliza-se através de parcerias com grupos fortes e possui 29 franquias fora do Brasil. Constatou-se também que o principal fator que impulsiona as franquias brasileiras a investirem no mercado externo é o aumento do valor da marca pela presença internacional, e que ainda são poucas as que dão o passo para a internacionalização. Pode-se verificar que as principais dificuldades para o processo de internacionalização situam-se no âmbito cultural e geográfico, que afastam as franquias do processo de expansão, muitas vezes por medo de se arriscar e não obter sucesso, além das dificuldades de custos, coordenação e os riscos políticos e econômicos.

A pesquisa de Barki et al. (2013) é sobre o varejo, seus desafios e oportunidades em mercados emergentes, na qual são analisados temas de varejo com implicações para mercados emergentes e a própria análise das principais características desses mercados emergentes.

Visando preencher uma lacuna na literatura sobre internacionalização em mercados emergentes, há o trabalho de Caiazza (2014), que buscou, através de um estudo de caso e de uma análise qualitativa, identificar os riscos e oportunidades para empresas italianas que pretendem operar no Egito, bem como investigar as diferenças e as relações políticas e econômicas entre os dois países.

A autora identificou os problemas mais relevantes para a internacionalização de empresas italianas no Egito, tais como, alto grau de diferença cultural, insegurança jurídica e instabilidade política e administrativa. Porém, constatou-se que as empresas italianas ainda investem no Egito devido às oportunidades econômicas e às possíveis relações políticas e econômicas.

O artigo de Caiazza (2014) acima descrito apresenta algumas características próprias de mercados emergentes que efetivamente devem ser consideradas no processo de internacionalização.

Na internacionalização de redes de franquias brasileiras para países caracterizados como emergentes, deve-se considerar que os ambientes institucionais desses países de destino diferem significativamente dos ambientes institucionais dos países com economias desenvolvidas, devendo, portanto, dentro

da estratégia de escolha do país de destino, compreender quais aspectos do ambiente institucional são determinantes. Segundo Peng et al. (2009), as instituições são geralmente conhecidas como as "regras do jogo" e são elas que dão forma à estratégia e ao desempenho de empresas nacionais e estrangeiras, que se internacionalizam em economias emergentes.

Torna-se relevante, em sua gestão estratégica, além das análises tradicionais, baseadas no setor a que a empresa pertence, e nos recursos e capacidades da empresa, também uma análise das relações entre a empresa e o ambiente institucional que encontrará nas economias emergentes.

Este trabalho busca propiciar resultados que contribuirão para que as empresas possam considerar, dentro de suas estratégias de internacionalização, as características do ambiente institucional legal do país de destino em mercados emergentes que são determinantes nesse processo, e também subsidiar governos a fomentar e atrair investimentos para seu país.

2.3 Internacionalização de redes de franquias

A internacionalização de empresas do segmento de redes de franquias é um fenômeno contemporâneo, e, por isso, representa um vasto campo a ser explorado e estudado em futuras pesquisas. Por ser um fenômeno contemporâneo, o sucesso e um desempenho satisfatório de franquias que se internacionalizam ou que planejam se internacionalizar dependem de uma estratégia baseada na análise e compreensão da realidade desses países de destino, tanto em relação ao seu ambiente institucional, quanto às características de seu mercado.

Após a abertura e posterior estabilização da economia brasileira na década de 1990, o setor de franquias no Brasil teve um grande desenvolvimento e, segundo a ABF - Associação Brasileira de *Franchising* (2016), no ano de 2015, o setor de franquias contava com 3.073 redes franqueadoras e 138.343 unidades, sendo a maior concentração na região Sudeste, com 57,1% das unidades franqueadas e, particularmente no Estado de São Paulo, com 36,2% das unidades franqueadas.

A classificação de marcas por número de unidades apresenta em primeiro lugar o Boticário, seguida pela *Subway* e Cacau Show. Ainda segundo a ABF (2016), o setor de franquias, em 2015, mantinha 1.189.785 empregos diretos no Brasil.

No entanto, em função da globalização e da abertura econômica no Brasil, a partir dos anos 1990 as empresas brasileiras começaram a buscar novos mercados, internacionalizando-se. O setor de redes de franquias brasileiras, apesar da expansão de seus negócios no Brasil, através do processo de internacionalização, tem buscado nos últimos anos novas possibilidades de negócio, a fim de enfrentar e superar os desafios da globalização, tal como a concorrência com grupos internacionais.

Segundo a ABF (2016), as marcas brasileiras em 2015 estavam presentes em mais de 60 países, através de 134 redes de franquias, sendo alguns dos principais destinos dessas redes países como Estados Unidos, Paraguai, Portugal, Argentina e México. As redes de franquias brasileiras com unidades no exterior com maior participação são: alimentação (18%), esporte, saúde, beleza e lazer (17%); acessórios pessoais e calçados (15%) e educação e treinamento (12%). As redes de franquias brasileiras exportadoras com maior participação são: vestuário (42%), esporte, saúde, beleza e lazer (25%) e acessórios pessoais e calçados (17%).

Figura 3 – Marcas de Redes de Franquias Brasileiras no Exterior



Fonte: ABF (2016).

O fenômeno da internacionalização de franquias, crescente nas últimas décadas e motivada principalmente pela globalização, propiciou oportunidades em mercados externos para as empresas e, a princípio, iniciou-se com as redes de franquias provenientes dos Estados Unidos, do Canadá e da Europa Ocidental.

Segundo Marques (2006), devido à saturação dos mercados domésticos e dos fatores citados na tabela 1, as redes de franquias passaram a investir de maneira mais sistemática na busca de oportunidades de negócio em outros mercados.

O menor risco financeiro característico desse sistema de franquias, os avanços em tecnologias de telecomunicações, que facilitam o processo de controle, os benefícios advindos das economias de escala de uma rede e da flexibilidade de uma pequena empresa, além do conhecimento sobre o mercado local disponibilizado pelo franqueado, são alguns dos fatores que impulsionam a internacionalização de franquias (ALON; MACKEE, 1999, p. 75; SASHI; KARUPPUR, 2002, p. 499 apud MARQUES, 2006).

Em relação às franquias brasileiras, seu processo de internacionalização é recente e tem aumentado nos últimos anos. Segundo a Apex-Brasil (2016), é crescente a percepção das empresas brasileiras em relação aos benefícios da internacionalização de suas operações e consequente ganho de competitividade e ampliação dos seus negócios no exterior. Segundo a Apex-Brasil (2016), os impactos positivos para a empresa são:

- Aumento do valor da marca pela presença internacional;
- Maior capacidade de atendimento e resposta a clientes globais;
- Diferenciação frente a concorrentes domésticos e/ou menos internacionalizados;
- Proximidade com seus consumidores finais;
- Diminuição de riscos pela diversificação de mercados;
- Acesso a fatores de produção mais baratos e;
- Economia de escala.

Ainda segundo a Apex-Brasil (2016), os benefícios internos para a organização são:

- Aquisição de novos conhecimentos e expertises;
- Elevação do nível técnico;
- Desenvolvimento de novos produtos/serviços;
- Diversificação da fonte de receitas do país de origem e exterior e,
- Maior controle sobre canais de distribuição e venda no mercado externo.

São de diversas naturezas os motivos que levam as redes de franquias a buscar outros mercados externos e, segundo Quinn (1998), os motivos dividem-se em dois grupos: reativos e proativos. Nesse sentido, a internacionalização reativa ocorre quando há a saturação no mercado doméstico, inviabilizando o crescimento planejado pela empresa. Na internacionalização proativa, a busca por mercados internacionais não ocorre pelo fator de limitação no mercado doméstico, mas pelo desejo de explorar oportunidades nos mercados externos.

Pode-se entender que o mercado doméstico proporciona fatores internos de repulsão a ele e que, por isso, encoraja as empresas a se internacionalizarem. Por outro lado, o mercado internacional possui fatores de atração entendido como condições positivas, que também motivam as empresas a buscarem esse mercado.

São diversos os motivos que levam as redes de franquias a buscar a internacionalização, e segundo Quinn (1998), os motivos reativos e proativos surgem como resultado de fatores de repulsão no mercado doméstico e de atração no mercado internacional. No quadro abaixo são apresentados alguns fatores de repulsão e atração, compilados por Alexander (1995) a partir de diversos estudos.

Tabela 1 – Fatores de repulsão e de atração para a internacionalização

Repulsão	Atração
Estrutura política instável	Estrutura política estável
Economia instável	Economia estável
Mercado doméstico maduro	Estrutura de varejo pouco desenvolvida
Saturação do formato	Grande mercado
Pequeno mercado doméstico	Contexto de regulamentação pouco restritivo
Contexto de regulamentação restritivo	Condições econômicas favoráveis
Ambiente competitivo hostil	Condições sociais positivas
Condições econômicas desfavoráveis	Ambiente operacional favorável
Condições sociais negativas	Taxa cambial favorável
Ambiente operacional desfavorável	Baixa “briga” de preços
Altos custos operacionais	Potencial para investimento em propriedades
Restrições de crédito ao consumidor	Oportunidades de nicho
	Tecido sociocultural atrativo
	Cultura de varejo inovativa
	Existência de operações da Cia no país
	Etos da empresa
	Expansão de outras empresas

Fonte: Adaptado de Alexander (1995), Marques (2006).

Os motivos reativos e proativos e os fatores de atração e repulsão mencionados no quadro anterior, para alguns autores não explicam de forma plena e satisfatória os motivos da internacionalização do varejo. Tordjman (1995 apud MARQUES, 2006), defendeu que as motivações que levam à internacionalização dividiam-se em dois grupos de fatores, os externos (ambientais) e os internos (organizacionais).

Em relação aos motivos da internacionalização de franquias, Hackett, (1976 apud MARQUES, 2006) listou os dez fatores que mais motivavam os franqueadores norte-americanos para internacionalizarem suas franquias. Semelhantemente, Marques (2006), realizou uma pesquisa e identificou os fatores que levavam as redes de franquias brasileiras a buscarem mercados internacionais. O quadro abaixo relaciona as pesquisas de Hackett (1976) e Marques (2006).

Tabela 2 – Motivadores para a internacionalização

	Motivos para internacionalização Redes americanas	Motivos para internacionalização Redes brasileiras
1º	Aproveitar mercados com grande potencial	Fortalecimento da imagem da empresa
2º	Estabelecer marcas em mercados que serão importantes no futuro	Conhecimento sobre o mercado internacional
3º	Proposta de atuais ou futuros franqueados	Objetivos organizacionais expansionistas
4º	Interesse demonstrado pelo executivo sênior	Condições político-legais do mercado de destino
5º	Desejo de ser conhecida como uma empresa internacional	Oportunidades de nicho de mercado no exterior
6º	Maior retorno sobre o investimento do que no mercado norte-americano	Condições econômicas no Brasil
7º	Expansão internacional de outras empresas de franquias	Condições político-legais no Brasil
8º	Mercado norte-americano saturado	Interesse de empreendedores internacionais.
9º	Encorajamento de agências governamentais	Desejo pessoal do presidente da empresa
10º	Desejo de diminuir os impostos sobre o lucro cobrados nos Estados Unidos.	Tamanho do mercado internacional

Fonte: Adaptado de Hackett (1976 apud MONYE, 1997) e Marques (2006).

Os principais motivos apresentados pelas redes de franquias americanas e as redes de franquias brasileiras demonstram que ambas buscam a internacionalização por motivos proativos, evidenciando que os motivos reativos não são condição principal para a busca de outros mercados. As redes de franquias americanas apresentam os quatro principais motivos para buscar a internacionalização: (1) aproveitar mercados com grande potencial; (2) estabelecer marcas em mercados que serão importantes no futuro; (3) proposta de atuais ou futuros franqueados e (4) interesse demonstrado pelo executivo sênior.

As redes de franquias brasileiras apresentam os quatro principais motivos para buscar a internacionalização: (1) fortalecimento da imagem da empresa; (2) conhecimento sobre o mercado internacional, (3) objetivos organizacionais expansionistas e (4) condições político-legais do mercado de destino.

No caso das redes de franquias brasileiras, evidenciam-se os três primeiros motivadores como fatores organizacionais e o quarto, fator ambiental do mercado internacional.

Os motivadores para a internacionalização apresentam-se sob três perspectivas básicas: os fatores organizacionais, os fatores ambientais do mercado doméstico, portanto, interno, e os fatores ambientais do mercado internacional, portanto, externo. Percebe-se entre eles uma complementaridade, não sendo excludentes. Abaixo, apresentamos os motivos da internacionalização de franquias, dividido por fatores organizacionais do mercado internacional e do mercado nacional, organizado por Marques (2006):

Motivos da internacionalização de franquias

Fatores organizacionais

- Apelo internacional do formato do negócio
- Posse de vantagem competitiva sobre competidores internacionais
- Objetivos organizacionais expansionistas
- Fortalecimento da imagem da empresa
- Acúmulo de conhecimento para a empresa
- Obtenção de economias de escala
- Desejo pessoal do presidente da empresa

Fatores do mercado internacional

- Tamanho do mercado de destino
- Nível de prosperidade econômica do mercado de destino
- Oportunidades de nichos não atendidos no mercado de destino
- Proximidade cultural com país de destino
- Proximidade geográfica com país de destino
- Baixos custos de operação/investimento no mercado internacional
- Interesse de investidores internacionais
- Presença de consumidores nacionais no mercado de destino

Fatores do mercado nacional

- Oportunidades limitadas de expansão no mercado nacional
- Expansão internacional de concorrentes
- Taxas cambiais favoráveis para a expansão
- Custos crescentes de expansão no mercado nacional
- Desempenho financeiro insatisfatório da empresa no mercado nacional
- Ambiente político desfavorável no mercado doméstico
- Entrada de novos competidores internacionais no mercado doméstico
- Ambiente econômico desfavorável no mercado doméstico
- Perda de participação de mercado nacional
- Apoio de órgãos governamentais ou setoriais

Fonte: Elaborado por Marques (2006) com base em Hackett (1976), Welch (1990), Eroglu (1992), Quinn (1999).

Os motivos que levam as redes de franquias a buscarem a internacionalização representa apenas parte desse processo e, segundo Quinn (1998), as pesquisas sobre a internacionalização de franquias frequentemente focam três campos de pesquisa: (1) os motivos e barreiras para a internacionalização de franquias; (2) os destinos para a internacionalização de franquias e (3) os métodos empregados pelas companhias para a entrada em mercados estrangeiros.

As barreiras para a internacionalização de franquias estão relacionadas a fatores que desencorajam ou mesmo impossibilitam o processo de inserção em mercados internacionais.

As redes de franquias caracterizam-se, em sua grande maioria, como operações varejistas e, por esse motivo, cabe citar Burt e Sparks (2002) apud

Marques e Merlo (2007), que em estudo distribuíram as barreiras à internacionalização de operações varejistas em três áreas:

- Ambiente macroeconômico, que abrange diferenças nas características e comportamento de consumidores, natureza e tipo de competição e arcabouço legal;
- Ambiente do negócio, que abrange diferenças nos relacionamentos interinstitucionais e às normas, papéis, comportamento institucional e estruturas de apoio do canal;
- Ambiente organizacional, que abrange diferenças nas estruturas de custos e flexibilidade operacional, estilos de gerenciamento e culturas.

Segundo Marques (2006), as principais barreiras à internacionalização foram de natureza operacional, tais como a falta de conhecimento sobre o mercado internacional, dificuldades de operação no exterior e dificuldade de controle sobre a rede no exterior. Segundo o autor, as empresas não internacionalizadas atribuíram peso maior às barreiras do que as empresas internacionalizadas, as quais já possuem experiência internacional.

Tabela 3 – Barreiras à internacionalização das franquias brasileiras, internacionalizadas e não internacionalizadas

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento sobre o mercado internacional • Dificuldade de administração das operações no exterior • Dificuldade de controle sobre a rede no exterior • Tempo necessário para recuperação do investimento • Conhecimento sobre as condições de operação de franquias no exterior • Quantidade de recursos comprometidos na internacionalização • Restrições legais sobre a entrada de empresas estrangeiras • Condições econômicas no mercado internacional • Necessidade de oferecer serviços pós-compra no exterior • Nível de competição no mercado internacional • Distância cultural dos mercados no exterior • Restrições legais sobre cobrança de taxas e royalties • Distância geográfica dos mercados no exterior • Perfil dos empresários no mercado internacional (potenciais franqueados) • Nível de experiência como método de entrada • Dificuldade para obtenção de matéria prima e equipamentos |
|---|

Fonte: Marques (2006).

Segundo Welch (1989), em relação aos países de destino, as redes de franquias têm duas fases nesse processo de internacionalização; primeiramente, elas se internacionalizam para países com alta renda *per capita* e setor varejista desenvolvido. Na segunda fase, expandem seus negócios para países com maior diversidade cultural, de renda e de sistemas políticos. Quinn e Alexander (2002), no entanto, argumentam que diversos estudos empíricos têm evidenciado que o processo de expansão internacional de franquias se inicia por mercados geograficamente e culturalmente próximos ao mercado doméstico.

Nesse sentido, Marques (2009) confirma essa proposição citando dois países, Portugal e México, que apresentam similaridades culturais com o Brasil e que foram os destinos preferidos das redes de franquias brasileiras, evidenciando que a questão cultural é crucial para a escolha dos destinos no exterior. Um terceiro país tem sido escolhido pelas empresas brasileiras como destino, a Argentina, que possui proximidade geográfica com o Brasil. Os estudos de Quinn e Alexander (2002) confirmam que a expansão internacional de franquias se inicia por mercados cultural e geograficamente próximos ao mercado doméstico.

O quadro abaixo apresenta, em ordem decrescente, 12 fatores que influenciam na escolha do destino inicial da internacionalização.

Tabela 4 – Fatores que influenciam na escolha do destino inicial da internacionalização

1. Conhecimento sobre o mercado internacional
2. Condições político-legais do mercado de destino
3. Objetivos organizacionais expansionistas
4. Condições econômicas no mercado internacional
5. Fortalecimento da imagem da empresa
6. Condições político-legais no Brasil
7. Desejo pessoal do presidente da empresa
8. Interesse de empreendedores internacionais
9. Oportunidades de nicho de mercado no exterior
10. Condições econômicas no Brasil
11. Obtenção de economias de escala
12. Baixos custos de operação no mercado internacional

Fonte: Adaptado de Marques (2006).

Percebe-se, em relação aos métodos usados para abrir a primeira unidade de rede de franquias no exterior, unidades próprias, máster franquias, franqueamento direto, *joint venture* e implantação de subsidiária ou filial, que os níveis de controle e investimento na internacionalização de franquias estão ligados aos seus métodos de entrada em mercados estrangeiros.

Nesse sentido, para a rede de franquias, a escolha de determinado método de entrada irá resultar, por exemplo, na ausência de um parceiro local e demandará mais tempo para ajustarem o processo devido à falta de conhecimento do país de destino. Por outro lado, operando sozinhas, elas têm maior controle sobre as operações, o que poderá resultar em um maior retorno do investimento. Outra possibilidade são as unidades próprias, em que o controle sobre as operações é total, porém o valor investido será superior. No caso de máster franqueado há baixo investimento, mas em contrapartida o retorno financeiro pode ficar abaixo das expectativas do franqueador, em função do parceiro que investiu e, por isso, precisa ser bem remunerado.

Isso demonstra que uma estratégia inicial correta é vital para que a rede de franquias evite perdas irreversíveis, inclusive para sua marca. Segundo Doherty e Alexander (2006), uma estratégia inicial operada de forma errada por parte da empresa pode frustrar futuros planos de expansão ou até mesmo resultar no fim de um projeto de internacionalização.

Para Sanghavi (2003 apud MELO, 2012), a escolha do método de entrada vincula-se à estratégia de atuação que a empresa tem para um determinado mercado e baseia-se em alguns questionamentos ao franqueador:

- O tempo necessário para a recuperação do investimento;
- O nível de controle que se deseja ter nas operações no exterior;
- Os recursos disponíveis para a expansão internacional;
- A flexibilidade a ser conferida aos parceiros locais.

Tabela 5 – Modos de entrada na internacionalização das redes de franquias brasileiras

Modo de entrada	Descrição
Unidade própria	O próprio franqueador opera uma unidade ou unidades fora de seu país. Essa pode ser a opção encontrada pelas redes para as possíveis adaptações que se façam necessárias antes de iniciar o processo de venda de franquias. Apresenta níveis de investimento e controle altos.
Máster franquias	Um operador local fica responsável por vender e controlar as operações em determinado território. O parceiro precisa ser escolhido com muito critério. Além de ter o controle da operação local, o parceiro, precisa ter seu capital remunerado, assim o retorno precisa ser dividido em mais uma fração. Apresenta níveis de investimento baixo e controle médio/baixo.
Franqueado direto	O franqueador controla as franquias a partir do país de origem. Não há nesse modo um posto ou escritório da franquia no país destino. Baixo nível de investimento com alto risco da perda de controle da operação.
Joint venture	É utilizado em países onde a legislação obriga a associação com um parceiro local e em mercados culturalmente muito distantes. Esse modo tem todas nuances de uma sociedade tradicional. Apresenta níveis de investimento médio e controle médio/alto.
Franqueado direto a partir de uma subsidiária, um escritório próprio em outro país.	Uma nova unidade de negócios completa é formada. A proximidade com o franqueado é muito maior. Por estar presente no país e desempenhar todos os papéis inerentes a um franqueador local a rede acompanha de perto o desenvolvimento do negócio e se beneficia da troca de experiência entre os agentes da franquia. Apresenta níveis de investimento e controle altos.

Fonte: Adaptada de Aguiar e Nascimento (2015).

Conforme apontado acima, segundo Marques (2006), dentre os diversos fatores que levam as redes de franquias brasileiras a escolherem um determinado país de destino, suas condições político-legais aparecem em destaque como sendo um dos principais fatores que influenciam na escolha do país.

Assim, considerando esse dado apresentado por Marques (2006), a escolha de pesquisa das características motivadoras do ambiente institucional legal do país de destino em mercados emergentes se justifica pela necessidade das redes de franquias terem adequados sistemas contratuais e legais, e também por esses mesmos mercados apresentarem vazios institucionais, inclusive em relação ao ambiente legal, os quais, de alguma maneira, dificultarão uma relação clara e eficiente do franqueador com seu franqueado.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA INSTITUCIONALISMO

3.1 Apresentação

Nesse capítulo descreve-se o institucionalismo e seus diversos referenciais teóricos, os quais serão utilizados na fundamentação, descrição e análise da presente pesquisa.

Segundo Carvalho e Vieira (2003), o institucionalismo é uma abordagem que se contrapõe aos modelos de organização baseados apenas em concepções racionalistas, e considera a presença de componentes não racionais nas organizações, as relações entre organização e ambiente, a função da cultura na formação das organizações, e de que forma esses elementos formam e sustentam as organizações.

Nesse sentido, a Teoria Institucional contribui significativamente para os estudos organizacionais ao agregar elementos que outras abordagens não consideram relevantes e, com isso, possibilita responder às inconsistências existentes entre as observações e as teorias contemporâneas.

De fato, o institucionalismo é uma reação contra os estudos das últimas décadas, que interpretaram o comportamento político e econômico coletivo como uma agregação, consequência de escolhas individuais, considerando as instituições como fenômenos secundários. A negligência, tanto do contexto social, quanto da durabilidade das instituições vieram a um custo elevado, especialmente em um mundo em que, segundo March e Olsen (1984), as instituições sociais, políticas e econômicas tornaram-se maiores, consideravelmente mais complexas, engenhosas, e mais importantes para a vida coletiva.

A teoria institucional tem procurado explicar as mudanças organizacionais e seus resultados de forma objetiva e consistente, contribuindo significativamente para a compreensão do comportamento das organizações, e segundo Johnson, Melin e Whittington (2003), apresenta como uma de suas principais características o foco na legitimidade, ou seja, as organizações buscam legitimidade, gerando tendências estratégicas isomórficas ao invés da busca por diferenciação, de acordo com as pesquisas tradicionais em estratégia. Atualmente se reconhece que essa estratégia isomórfica leva as organizações a se parecerem com as outras, sem serem exatamente iguais, como leva a crer o termo utilizado “isomorfismo”.

De acordo com Augusto (2006), o foco da teoria institucional tem recaído, invariavelmente, para o modo como o ambiente institucional captura e restringe a ação dos atores, relegando para um segundo plano o papel desempenhado por estes atores na construção desse ambiente. No entanto, segundo Whittington (1992); Barley Tolbert (1997 apud AUGUSTO, 2006), as instituições têm caráter dual, pois emergem das ações sociais e ao mesmo tempo as restringem. O que se verifica é que a maioria dos estudos dentro dessa tradição tem focado na capacidade das instituições em restringir a ação dos atores.

Nesse sentido, no campo da gestão estratégica, tem cada vez mais sido constatado que as instituições são mais do que um *background*, pois evidenciam que são determinantes e relevantes para formular e implementar estratégias. Em função disso, tem surgido uma visão de gestão estratégica baseada também em uma perspectiva institucional e, segundo Peng et al. (2006) e Peng et al. (2009), essa visão tem sido considerada como uma das três principais perspectivas em gestão estratégica, formando o tripé estratégico juntamente com a Visão Baseada na Indústria (PORTER, 1980) e a Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991).

Segundo Scott (1995), os ambientes institucionais são caracterizados por regras e requisitos a que as organizações devem estar de acordo, a fim de obter legitimidade e apoio.

Segundo Kostova (1997), esses ambientes institucionais são compostos por três tipos principais de instituições: reguladora, cognitiva, e normativa. A reguladora diz respeito às leis e normas vigentes. A cognitiva reflete as estruturas cognitivas e o conhecimento social compartilhado pelas pessoas em um determinado país. A normativa consiste em normas sociais, valores, crenças e suposições sobre a natureza humana e comportamento humano que são socialmente compartilhados e são transmitidos pelos indivíduos. Segundo a autora, o perfil institucional de um país reflete seu ambiente institucional, o qual é definido como o conjunto de todas as instituições relevantes que foram estabelecidas ao longo do tempo, que operam naquele país e que são transmitidas para as organizações através de pessoas.

3.2 Institucionalismo sociológico

Philip Selznick é reconhecido como precursor do novo institucionalismo sociológico com a ideia do processo de institucionalização. É a partir de seu trabalho

que o estudo da Teoria Institucional vem se desenvolvendo. Nesse processo de institucionalização, uma organização, com o passar do tempo, tende a absorver os valores da comunidade em que está inserida e acaba por se transformar. Dessa maneira, a organização realiza uma adaptação em profundidade com o ambiente social, que é capaz de alterar a natureza das suas partes constituintes e de lhe conferir uma identidade distinta (CARVALHO et al., 2005). Com isso, entende-se a organização como resultado de valores sociais, que ocorrem por causa de sua efetiva relação com o ambiente. A teoria de Selznick assume que a missão racional das organizações poderia ser subvertida em função de outros elementos irracionais dentro dela, advindos do ambiente em que estão inseridas.

Segundo Scott (1995), no institucionalismo sociológico as instituições são compreendidas como normas, esquemas cognitivos e modelos morais que guiam as ações humanas e são fontes de legitimidade.

Por isso é relevante e imprescindível, no campo da pesquisa em teoria organizacional, compreender a relação organização-ambiente institucional e, nesse sentido, o institucionalismo sociológico propiciou melhor entendimento sobre essa relação, assim como da função dos sentidos dados às diversas práticas sociais e organizacionais. Para Hall e Taylor (1996), à medida que as organizações adotam práticas sociais amplamente reconhecidas, elas adquirem legitimidade social. Nesse sentido, as instituições fornecem apenas o que é apropriado às organizações fazerem, tendo, portanto, a abordagem institucional a finalidade de analisar a relação da organização com o ambiente institucional e sua adaptação ou conformidade a ele.

Enquanto pesquisas anteriores apontam para a busca da diferenciação para a sobrevivência das organizações, como Porter (1980), que estabelece cinco forças competitivas e a partir delas elabora uma estratégia competitiva, buscando atingir uma vantagem competitiva, seja por liderança no custo ou por diferenciação; ou como Barney (1991), que estabelece os recursos de uma empresa como possibilidade de uma estratégia competitiva e, desse modo, gerar também uma vantagem competitiva, o institucionalismo tem como uma de suas premissas o isomorfismo, que a partir de seu campo organizacional, as empresas mais semelhantes a esse ambiente adquirem legitimidade e consequente possibilidade de sobrevivência.

Nesse sentido, as instituições, contidas no ambiente institucional, representam formas de conduta e formas de agir, as quais se apresentam para as organizações e atores sociais como uma forma de pressão institucional ou restrição em suas ações, provocando assim uma uniformização de procedimentos, a que chamamos de isomorfismo institucional, quando as organizações se alinham ao ambiente institucional dentro do campo organizacional. Segundo Scott (2001), apesar das organizações se sujeitarem a um determinado campo institucional, elas não experimentam essas pressões da mesma forma, ou respondem da mesma maneira. Dessa forma, as instituições provocam tanto uma similaridade quanto uma diversidade organizacional, ou seja, provocam similaridades e diferenças nas práticas e formas organizacionais dentro de campos institucionalizados.

Conforme Ghemawat (2003 apud BARCELLOS, 2010), um dos obstáculos mais importantes da expansão internacional é a distância entre o país de origem e o país de destino, aferida não apenas na dimensão física e geográfica, mas igualmente em termos das diferenças administrativas, culturais e econômicas. Nesse sentido, a empresa que se internacionaliza sofre o custo de ser estrangeira (*liability of foreignness*), pois se depara com mercados, economias e culturas muitas vezes estranhos ao seu país de origem, impondo dificuldades no processo de internacionalização e obrigando as empresas a uma aprendizagem nesse processo. Nesse caso, para superar essa questão, a empresa deverá adequar-se ao ambiente institucional do país de destino, a fim de obter a legitimidade organizacional e social.

Outro contexto que empresas podem enfrentar em seu processo de internacionalização é o religioso, em países cujos governos não laicos inserem, em suas leis e normas fortes princípios religiosos, dando à sua economia uma diferenciação em relação à do país de origem da empresa que está se internacionalizando. Nesse caso, também, a empresa deverá adequar-se ao ambiente institucional do país de destino, a fim de obter a legitimidade organizacional e social. Um exemplo dos impactos da religião sobre a economia é o que ocorre em países do mundo islâmico, pois neles se adota a Sharia, nome que se dá ao direito islâmico no qual, ao contrário do que ocorre na maioria das sociedades ocidentais, não há separação entre a religião e o direito e, conseqüentemente, todas as leis – inclusive aquelas que regem a contabilidade da empresa - são fundamentadas na religião e baseadas nas escrituras sagradas ou na opinião de líderes religiosos (EL KHATIB; IUDÍCIBUS, 2014).

3.3 Institucionalismo econômico

Segundo Lopes (2013), os estudos de Douglass North se iniciam demonstrando as falhas da teoria neoclássica em tratar os determinantes do desempenho econômico ao longo da história. North (1994) faz sua crítica à teoria tradicional por não considerar algumas questões relacionadas à alocação de recursos que impedem o funcionamento dos mercados e um melhor desempenho econômico, tais como a existência de custos de informação e da incerteza, com os custos de transação daí decorrentes.

Segundo North (1999 apud LOPES, 2013), a teoria neoclássica não tem sido capaz de demonstrar as razões que levam aos diferentes desempenhos das economias ao longo do tempo. Em uma conferência em Estocolmo, Suécia, em 09 de dezembro de 1993, Douglass C. North, ao receber o Prêmio Nobel em Ciências Econômicas, afirmou que a teoria neoclássica incorre em dois erros, o primeiro por não incorporar uma teoria das instituições e o segundo, por considerar que o tempo não importa, desconsiderando assim a importância da história.

A partir dessa compreensão, North inicia o desenvolvimento de uma teoria institucional e sua relação com a economia, entendendo que o desempenho econômico é também decorrente das instituições. Para North, a partir desta perspectiva, de que há efetivamente uma relação entre o ambiente institucional e a ciência econômica, qualquer análise apenas a partir da abordagem neoclássica torna-se inconsistente e limitadora.

Assim, para explicar o desenvolvimento econômico, o novo institucionalismo econômico de North (1991) incorpora em sua análise o ambiente institucional, estabelecendo uma relação entre instituições e economia. Nesse sentido, o institucionalismo econômico valoriza a estrutura social e suas instituições, e considera sua influência sobre as decisões econômicas e seus resultados.

Para North (1991), as instituições são restrições humanamente concebidas e planejadas que estruturam as interações políticas, econômicas e sociais. Embora ligado ao pensamento liberal neoclássico, North rejeitou a racionalidade dos agentes econômicos, destacando o papel da ideologia na economia.

Para North (1991), a ideia de instituição é representada por estatutos, leis, regras e, dessa maneira, a diferencia do termo organização, na qual as instituições estão presentes e a ela relacionadas. Segundo o autor, as instituições ou o ambiente

institucional propicia cooperação ao reduzir custos de transação nas trocas econômicas, provocados pelos mercados imperfeitos e pela não concorrência perfeita.

Nesse sentido, consideram-se instituições eficazes aquelas capazes de reduzir os custos de transação e informação e transformar a incerteza em risco através de padrões de conduta que possuem uma regularidade. Dessa forma, as instituições apresentam uma relação positiva com o desempenho das empresas. Um exemplo é uma rede de negócios em que institucionaliza a cooperação nos custos de transação e de informação. No entanto, segundo North (1990), as instituições não apenas apresentam uma relação positiva com o desempenho das empresas, mas podem representar também restrições que diminuem sua eficiência, impondo custos adicionais.

No Institucionalismo econômico, a transação é a principal unidade de análise e seus custos (informação cara, oportunismo e racionalidade limitada) de negociação, execução e fiscalização, tornam-se o foco na busca em reduzi-los. A partir desse pressuposto, os institucionalistas econômicos argumentam que essa questão dá origem a tipos específicos de instituições econômicas, que reduzirão a incerteza nas transações, fornecendo quadros confiáveis e eficientes para o intercâmbio econômico, onde as partes economizarão nesses custos de transação. Nesse sentido, essas instituições surgem e persistem quando elas conferem benefícios maiores que os custos de transação (negociação, execução e fiscalização).

A empresa em processo de internacionalização poderá encontrar no país de destino instituições que promovam aumento da eficiência da economia e das empresas, ou instituições que promovam custos de transação ou barreiras que impeçam um melhor desempenho da economia ou das empresas. Nesse caso, caberá, por exemplo, ao Estado promover um aumento da atratividade de suas instituições, para, desta maneira, induzir as empresas a investir em seu país (MUDAMBI, 1998; NARULA; DUNNING, 2010).

Segundo North (1981 apud GALA, 2003), o Estado tem importância central, pois, na medida em que define e cuida da aplicação da base legal de uma sociedade, responde diretamente pela manutenção e formação de suas regras formais. Para o autor, o Estado condiciona desde o início o desempenho das economias, através da garantia dos direitos de propriedade e regras de produção.

Cabe salientar ainda em relação aos custos de transação que a Teoria da Internalização, segundo Carneiro e Dib (2007), busca a internacionalização através da maximização da eficiência por meio da redução de custos ou riscos de transacionar com terceiros no exterior, e usa os custos de transação (WILLIAMSON, 1975, 1979) para explicar se deve ser utilizado o mercado externo à empresa, em base contratual ou a internalização - hierarquia, representada por organizações internas à firma - para uma determinada transação.

3.4 Institucionalismo histórico

O institucionalismo histórico, além da compreensão de que a vida política tem como ponto central o conflito entre grupos pela apropriação de recursos escassos, também busca melhores explicações das situações políticas nacionais e, em particular, da distribuição desigual do poder e dos recursos. Nesse caso, as instituições têm um papel político por mediar esses conflitos, cabendo ao Estado intervir quando as próprias instituições conflitam entre si (HALL; TAYLOR, 1996). A partir dessas premissas, busca-se identificar e explicar as instituições existentes na política, as quais devem ser entendidas sob uma perspectiva histórica, pois são construídas ao longo do tempo.

De acordo com Hall e Taylor (2003), os teóricos do institucionalismo histórico definem instituição como os procedimentos, protocolos, normas e convenções oficiais e extraoficiais inerentes à estrutura organizacional da comunidade política ou da economia política, estendendo-se aos procedimentos habituais de funcionamento de uma organização, como também às convenções que governam o comportamento dos sindicatos ou as relações entre bancos e empresas. Nesse sentido, sob essa perspectiva, as instituições podem ser transformadas de modo a privilegiar alguns grupos de interesse, em prejuízo de outros grupos (HALL; TAYLOR, 1996).

3.5 Análise das instituições formais e informais das economias emergentes

Segundo Peng et al. (2008, p. 921), as instituições formais e informais das economias emergentes diferem consideravelmente das encontradas em economias desenvolvidas e notadamente formatam a estratégia e o desempenho das empresas, nacionais ou estrangeiras, presentes nesses mercados. Nesse sentido,

as pesquisas sobre economias emergentes e seus ambientes institucionais possibilitam reconhecer a validade da proposição “as instituições importam”, mas também considerar e buscar respostas à questão de “como as instituições importam”.

Para o referido autor, a ascensão das economias emergentes tem levado acadêmicos à produção de uma série de artigos sobre estratégia de negócios internacionais em economias emergentes, além de considerarem a necessidade de novas ferramentas teóricas, tendo em vista a importância de suas instituições e a complexidade e dinâmica entre seus ambientes e organizações. Com isso, para o autor, a pesquisa com foco em economias emergentes apresenta um novo contexto empírico que ajuda a testar e ampliar as teorias existentes e, mais especificamente, levar ao surgimento de uma gestão estratégica sustentada pela Visão Baseada em Instituição, juntamente com as tradicionais Visões Baseadas na Indústria e em Recursos e que possibilite à empresa a formulação e implementação de uma estratégia para criar vantagem competitiva.

Reforçando a ideia da necessidade de uma ampliação das teorias já existentes para economias emergentes, Kiggundu, Jorgensen e Hafsi (1983 apud PENG et al., 2008), após uma revisão de 94 estudos publicados entre 1956-1981, relatam que, em relação aos países em desenvolvimento, estudos sobre o núcleo técnico relacionados às tarefas organizacionais e à tecnologia são mais propensos a não apresentarem maiores problemas na aplicação das teorias dominantes, mas os estudos sobre a relação da organização com seu ambiente nesses mesmos países são mais propensos a encontrar sérias dificuldades na aplicação de teorias dominantes, necessitando de uma ampliação das teorias já existentes.

Em função do percentual expressivo de 54% dos trabalhos publicados em 2000 na Academy of Management Journal, edição especial sobre pesquisa em estratégia nas economias emergentes, basearem-se principalmente na teoria institucional, Hoskisson et al. (2000 apud PENG et al., 2008) a vê como uma das três principais teorias quando em relação às economias emergentes, sendo as outras, custos econômicos de transação/teoria da agência e Visão Baseada em Recursos. Peng et al. (2008) cita que pesquisas sobre a Visão Baseada na Instituição na busca da resolução de problemas de estratégia de negócios internacionais nas economias emergentes são cada vez mais volumosas e aponta que em 2005, sete dos oito artigos (88%) publicados no Journal of Management

Studies, edição especial sobre pesquisa em estratégia nas economias emergentes, são artigos institucionais.

Os quadros institucionais, tanto de economias desenvolvidas quanto de economias emergentes, apresentam algum tipo de transição, mas uma das marcas das economias emergentes é que elas tendem a ter mais "mudanças fundamentais e abrangentes, introduzidas às regras formais e informais do jogo, que afetam as empresas como players", cujas mudanças são rotuladas como "transições institucionais" (PENG, 2003, p. 275).

Historicamente, no caso de alguns países que passaram do sistema comunista para o sistema capitalista, essas transições foram tão significativas e profundas que são conhecidas como economias em transição (MEYER; PENG, 2005; ROTH; KOSTOVA, 2003 apud PENG, 2008). Nesse sentido, as empresas nacionais e estrangeiras nas economias emergentes se deparam com uma questão fundamental: "como jogar o jogo, quando as regras do jogo não são completamente conhecidas e mudam?" (PENG et al., 2008, p. 924). Por isso, segundo Peng e Zhou (2005), essas transições institucionais em muitas economias emergentes resultam em alto grau de incerteza.

Segundo Peng et al. (2008), a pesquisa sobre governança corporativa e seus conflitos tem historicamente focado em economias desenvolvidas que, apoiada pela teoria da agência, baseia-se na prática da propriedade dispersa, ou seja, de uma separação entre agente e principal (propriedade e controle) e a partir desse pressuposto é que ocorrerá a gestão dos conflitos-chave, entre acionistas e gestores. No entanto, segundo La Porta, Lopez-de-Silanes e Shleifer (1999), a propriedade dispersa é uma exceção, pois a maior parte das empresas no mundo é controlada pela família ou pelo Estado, caracterizada por propriedade concentrada.

Conforme Peng et al. (2008), a propriedade concentrada é uma característica dos mercados emergentes, cujo foco dos principais conflitos de governança corporativa não ocorre entre agente-principal e sim entre principal-principal, conflitos entre duas classes de diretores. Isso ocorre porque os acionistas controladores de empresas em mercados emergentes (muitas vezes a família ou o Estado) não desejam compartilhar o controle com os acionistas minoritários, relegando a eles outras atividades no conselho de administração.

Nesse sentido, a incapacidade de compreender a natureza institucional dos conflitos principal-principal que regem as empresas em economias emergentes e

suas diferenças na prática de governança corporativa em relação às empresas de economias desenvolvidas pode provocar um desempenho ruim dessas empresas.

Para Jiang (2006 apud PENG et al., 2008), é necessário que os pesquisadores prestem mais atenção aos antecedentes institucionais e às consequências da governança corporativa nas economias emergentes, e não simplesmente utilizar contextos anglo-americanos, nos quais prevalece a ideia de propriedade dispersa.

Segundo Meyer (2006, 2007; MEYER; PENG, 2005 apud PENG, 2008), o fato das economias emergentes estarem se tornando cada vez mais importantes para a economia global, a pesquisa em gestão estratégica em negócios internacionais em economias emergentes precisa ter a ambição de contribuir para a literatura convencional da área de gestão estratégica. Por isso, para Peng et al. (2008), deve se articular os aspectos políticos, legais e sociais com o tripé estratégico, composto pelas Visões Baseadas no Institucional, Indústria e Recursos. Do mesmo modo, a Visão Baseada no Institucional, aplicada na gestão estratégica de negócios internacionais, deve complementar Custos de Transação e as Teorias de Internalização. Reforçando essa ideia, North (1990) e Williamson (2000) sempre expressaram de forma explícita que a Teoria dos Custos de Transação é parte da nova economia institucional e ainda, segundo Williamson (1979), o contexto institucional influencia os custos de transação.

Peng et al. (2008) salienta que a maioria das pesquisas sobre custos de transação e pesquisa de internalização, principalmente em negócios internacionais, ocorreram nas economias desenvolvidas e, por isso, essas pesquisas tiveram um foco sobre micro aspectos das instituições que governam o comportamento individual e corporativo, tais como o oportunismo (WILLIAMSON, 2000). No entanto, apesar dos aspectos macro das instituições (como as leis e regulamentos nacionais) serem amplamente reconhecidos como uma fonte de custos de transação (BUCKLEY; CASSON, 1976), eles são geralmente considerados como secundários e, segundo North (1990), tais aspectos macro das instituições precisam ser considerados relevantes e não secundários.

Para Peng et al. (2008), um desafio fundamental para as empresas multinacionais (EMN) de economias desenvolvidas é se a sua tradicional "estratégia global" (padronização de produtos e serviços) pode ser estendida e adaptada com alterações mínimas para as economias emergentes. Segundo Bartlett e Ghoshal

(1989) e Yip (1992 apud PENG, 2008), a estratégia global "tradicional" é construída sobre modelos de negócios que lucram com o topo da pirâmide econômica global, ou seja, um bilhão ou mais de pessoas (incluindo uma pequena percentagem de consumidores de alta renda nas economias emergentes).

No caso das economias emergentes, Prahalad (2005) apresenta como uma de suas características uma base da pirâmide, a qual contém bilhões de pessoas com um imenso poder de compra ainda a ser explorado e que exigirá das empresas uma nova estratégia e formulação de novos modelos de negócios, visando atender e lucrar com essa população.

Segundo Peng et al. (2008), apesar de haver alguma convergência entre as economias desenvolvidas e emergentes (como o uso de telefone celular), se as empresas multinacionais ocidentais só olharem para esses aspectos de convergência, elas podem servir a uma pequena parcela da população que possui alta renda nessas economias emergentes e ignorar o potencial da base da pirâmide desses mercados.

Para o autor, as economias emergentes, apesar de apresentarem significativas diferenças regionais e nacionais, tanto em relação a formato de negócios quanto em relação a produtos e serviços, elas podem ter uma lógica implícita comum o suficiente para justificar o desenvolvimento de um modelo de negócio alternativo, com base em preços diferentes dos praticados em economias desenvolvidas e mais específicos e adequados para atender a esses bilhões de consumidores dos mercados emergentes. Muitas empresas multinacionais, acostumadas a mercados desenvolvidos, ao direcionarem seus negócios para mercados emergentes precisarão de uma adaptação significativa, pois muitos de seus produtos, serviços e formatos de negócios não se adequam a eles e precisarão ser revistos.

Parece impossível fazer isso em economias emergentes sem uma compreensão de como as instituições formais e informais afetam as empresas, gestores, consumidores e formuladores de políticas nesses países (BURGESS, 2003; DOH et al., 2004; MEYER, 2004; TEEGEN et al., 2004 apud PENG et al., 2008). Como resultado, a Visão Baseada em Instituição em estratégia de negócios internacionais vai ajudar a promover e defender esse tipo de pesquisa.

3.6 Gestão estratégica baseada em uma perspectiva institucional

Segundo Peng et al. (2009), as condições institucionais do ambiente no qual as empresas estão imersas devem ser consideradas em uma gestão estratégica de negócios, pois, de um modo geral, tem sido relevantes para a eficácia das empresas. Desse modo, verifica-se que nas últimas décadas as teorias institucionais tornaram-se relevantes por fornecer uma maior compreensão desses ambientes institucionais, possibilitando às empresas adaptarem-se a esses ambientes, tanto em seu mercado de origem quanto em mercados externos.

As empresas que se internacionalizam não podem considerar o ambiente institucional dos países de destino, suas condições e regras como secundários ou de pouca relevância dentro de sua estratégia de internacionalização, pois, segundo Ingram & Silverman (2002), as instituições determinam diretamente os elementos que uma empresa tem como possibilidade para formular e implementar sua estratégia e conseguir criar vantagem competitiva.

Por isso, para Peng et al. (2006) e Peng et al. (2009), as respostas para o que determina o sucesso ou insucesso de empresas que se internacionalizam e suas escolhas estratégicas deverão fundamentar-se no setor que a empresa pertence, nos recursos e capacidades que ela possui e no ambiente institucional ao qual a empresa irá se relacionar e vivenciar seu negócio.

Para Peng et al. (2009), no campo da gestão estratégica têm cada vez mais sido constatado que as instituições são mais do que condições secundárias, pois são determinantes para formular e implementar uma estratégia. Em função disso, tem surgido uma gestão estratégica baseada em uma perspectiva institucional e, segundo Peng et al. (2006) e Peng et al. (2009), essa visão tem sido considerada como uma das três principais perspectivas em gestão estratégica, sendo as outras duas a Visão Baseada na Indústria (setor) e a Visão Baseada em Recursos.

O campo de estudo em gestão estratégica, desde seu nascimento, tem buscado novas abordagens e perspectivas para analisar e decidir sobre uma estratégia de negócio. Em relação a essa gestão estratégica, na década de 1980, Porter (1980) introduziu a chamada Visão Baseada na Indústria.

A Visão Baseada na Indústria é basicamente a análise das cinco forças de Porter - novos entrantes, substitutos, fornecedores, compradores e rivalidade na indústria (setor) - e auxilia a empresa na definição de uma estratégia na busca de

uma vantagem competitiva. Diferentemente da visão clássica da administração que focava o ambiente interno da organização, Porter (1980) faz uma análise do ambiente externo e a partir daí constrói a sua linha teórica. A estratégia para se alcançar uma vantagem competitiva pode ser através da diferenciação ou de liderança no custo, que deriva em primeiro lugar da análise das cinco forças competitivas como, por exemplo, na rivalidade, a vantagem competitiva por custo pode ser conseguida através de uma economia de escala ou através da utilização da capacidade produtiva que represente uma redução nos custos. Essa visão, focada nos padrões de competição, tem sido criticada por ignorar histórias e instituições.

Na década de 1990, a gestão estratégica agregou a Visão Baseada em Recursos, elaborada por Barney (1991), a qual sugere que as capacidades e recursos da empresa levam a diferentes desempenhos. Segundo Barney (1991), as empresas podem possuir recursos estratégicos diferentes por longos períodos, gerando vantagem competitiva, podendo ser estes recursos tanto tangíveis quanto intangíveis.

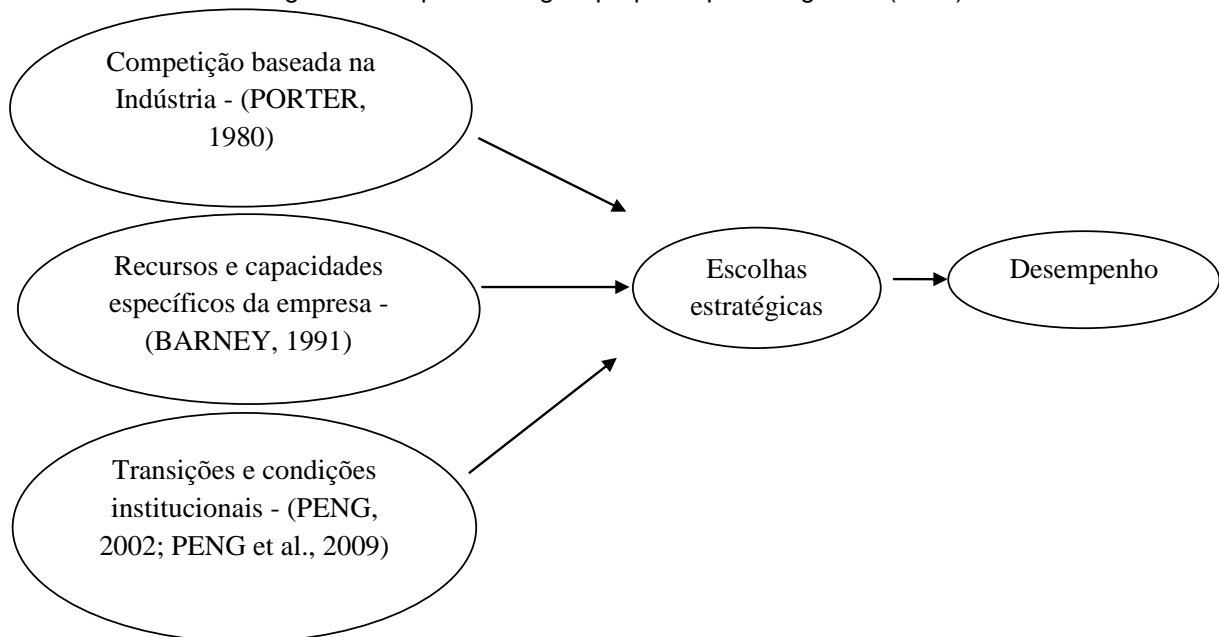
Os recursos tangíveis são facilmente identificáveis como propriedades, estoques, instalações, e os recursos intangíveis são as marcas, a cultura, o aprendizado e conhecimento tecnológico e os recursos humanos. Segundo Priem e Butler (2001), a Visão Baseada em Recursos tem sido criticada por seu pequeno esforço para estabelecer contextos apropriados. Em outras palavras, os recursos e capacidades de uma empresa, considerados valiosos, raros e inimitáveis em um determinado contexto podem tornar-se, em outro contexto, sem valor, não raro e imitável. Nesse sentido, evidencia-se que o valor, a raridade e a inimitabilidade dos recursos e capacidades da empresa estão sujeitos ao ambiente no qual a empresa está operando.

Para Mills et al. (2002), a Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View* - RBV) preceitua como base para a vantagem competitiva das empresas que elas devem possuir recursos tangíveis e intangíveis valiosos à sua disposição, que associados à execução de uma função organizacional, transformam-se em capacidades organizacionais. Assim, a capacidade de coordenar e gerenciar recursos cria as capacidades organizacionais. Quando a empresa constrói um conjunto articulado de recursos e de capacidades (MILLS et al., 2002), que agregam valor à estratégia empresarial, por ser raro e difícil de imitar, passa a ter uma

competência organizacional (FLEURY; FLEURY, 2004; PRAHALAD; HAMEL, 1990). Essa teoria contribui com a teoria da internacionalização à medida que a enfatiza através da busca e desenvolvimento de recursos tangíveis e intangíveis, raros, valiosos e difíceis de imitar no mercado em que a empresa se internacionaliza. Nesse sentido, estabelece uma relação entre os recursos, considerados estratégicos e as estratégias de internacionalização.

Segundo Peng et al. (2009), o terceiro período de crescimento da disciplina de gestão estratégica tem sido sustentado pelo surgimento de uma Visão Baseada na Instituição, a qual, em conjunto com as Visões Baseadas na Indústria e em Recursos, tem formado um tripé que sustenta a disciplina de gestão estratégica.

Figura 4 – Tripé estratégico proposto por Peng et al. (2009)



Fonte: Adaptado de Peng et al. (2009).

A Visão Baseada nas Instituições, juntamente com a Visão Baseada em Recursos e a Visão Baseada na Indústria, compõem o tripé estratégico proposto por Peng et al. (2009).

A gestão estratégica, utilizando a Visão Baseada no Institucionalismo, teve seu surgimento provocado por dois conjuntos de forças: a externa, baseada no movimento do novo institucionalismo, através de economistas como North e Williamson e de sociólogos como DiMaggio e Powell, Meyer e Rowan e Scott. O segundo conjunto de forças foi uma reação em resposta às críticas feitas às forças

internas, a Visão Baseada na Indústria e a Visão Baseada em Recursos, que davam pouca atenção aos contextos.

Segundo Peng et al. (2009), independente das raízes disciplinares, sociológicas, econômicas ou outras, há um consenso sobre uma proposição chave: as instituições importam, são relevantes e apesar dos diferentes termos e rótulos dados por cada disciplina às instituições, esses termos e rótulos se diferem apenas superficialmente e se mostram complementares, por exemplo, como o esquema apresentado pelo economista North (1990), em que divide instituições em formais e informais e que se aproxima da ideia do sociólogo Scott (1995), o qual, apesar de não categorizar em formal e informal, divide as instituições em três pilares: regulativo, normativo e cultural-cognitivo.

Para Scott (2008), as instituições possuem três pilares: regulatório, normativo e cultural-cognitivo. O pilar regulatório diz respeito às leis e regulamentos de um país e estabelece o que as organizações podem ou não podem fazer, dessa maneira servindo de base para que as organizações obtenham legitimidade. O pilar normativo consiste de crenças, valores e normas, as quais definem metas desejáveis e comportamentos esperados em uma sociedade e determinam o que as pessoas devem ou não fazer.

O pilar cultural-cognitivo enfatiza dois aspectos importantes em relação ao conhecimento compartilhado, como certas convenções e costumes em um setor específico: (1) práticas de negócio interno dos gestores, que são moldadas pelos quadros culturais externos, e (2) o seu conhecimento do negócio, desenvolvido ao longo do tempo, através das repetidas interações sociais (DIMAGGIO; POWELL, 1991; KOSTOVA; ROTH, 2002). A legitimidade desse pilar está ancorada em ortodoxias culturais que especificam o que as pessoas normalmente fazem (SCOTT, 2008).

Partindo de um ambiente institucional composto por esses três pilares, Kostova (1997) define "distância institucional" como a dissimilaridade/ similaridade das instituições regulatórias, normativas e cultural-cognitiva entre dois países. Para Scott (2008), essas distâncias institucionais dão origem a uma pressão por legitimidade que, como percebido pelas empresas entrantes, é o grau que as empresas são pressionadas a adotar práticas de negócios aceitáveis para a sobrevivência em um mercado externo, e a falta de reconhecimento de legitimidade

das partes interessadas poderá implicar para as empresas entrantes na falta de recursos e apoio social (SCOTT, 2008).

Em relação a essa “distância institucional”, pode se considerar o custo de ser estrangeiro (*liability of foreignness*), ou seja, ao se internacionalizarem, as empresas deparam-se com países com economia e cultura muitas vezes estranhas à empresa de origem, impondo dificuldades no processo de internacionalização, obrigando-as a uma aprendizagem nesse processo. Conforme Ghemawat (2003 apud BARCELLOS, 2010), um dos obstáculos mais importantes da expansão internacional é a distância entre o país de origem e o país de destino, aferida não apenas na dimensão física e geográfica, mas igualmente em termos das diferenças administrativas, culturais e econômicas.

Tabela 6 – Instituições formais e informais

Grau de formalidade (North, 1990)	Exemplos
Instituições formais	<ul style="list-style-type: none"> • Leis
	<ul style="list-style-type: none"> • Regulações
	<ul style="list-style-type: none"> • Regras
Instituições informais	<ul style="list-style-type: none"> • Normas
	<ul style="list-style-type: none"> • Culturas
	<ul style="list-style-type: none"> • Éticas

Fonte: Adaptado de Peng et al. (2009).

Segundo Dess e Beard (1984), pesquisas em estratégia tem considerado o ambiente que incorpora clientes, sócios, proprietários e outras organizações, com o foco, basicamente, sobre variáveis econômicas, e raramente considerando o ambiente macro (sociocultural, natural, político-legal e econômico-tecnológico). Esse tipo de pesquisa busca compreender quadros institucionais fundamentados basicamente no mercado, sendo que as relações entre instituições formais e informais e as organizações, bem como as escolhas estratégicas nesta perspectiva são raramente exploradas.

Considerando a Visão Baseada no Institucionalismo, a gestão estratégica, em relação tanto a economias emergentes quanto a economias desenvolvidas, deve ser pautada na Visão Baseada na Indústria e Visão Baseada nos Recursos da organização, mas também considerando as condições institucionais formais e

informais, presentes no ambiente, bem como, considerando as diferenças existentes entre quadros institucionais de economias desenvolvidas e de economias emergentes.

Segundo Peng (2002), uma das proposições centrais que surge da Visão Baseada no Institucionalismo é o foco nas interações dinâmicas entre instituições e organizações, sendo as escolhas estratégicas da organização fruto dessas interações. Segundo Jarzabkowski (2008), as escolhas estratégicas não são apenas baseadas nas condições da indústria (setor) ou nas capacidades da empresa, mas também o resultado de restrições formais e informais de um determinado quadro institucional que os gestores enfrentam. Nesse sentido, para Jarzabkowski (2008), os atores têm nas instituições relevantes pistas que subsidiarão decisões e ações, fornecendo propósito e significado, inclusive, por exemplo, para os estrategistas. Nota-se que o foco da teoria institucional tem recaído invariavelmente sobre o impacto das instituições, sobre os atores, relegando para um segundo plano o papel desempenhado por eles na construção desse ambiente. Na visão de Scott (1995), os atores também definem as instituições como complemento da visão de que as instituições definem a ação dos atores.

O papel fundamental das instituições é o de reduzir incertezas e fornecer significado, e, nesse sentido, reduz incertezas para diferentes atores, lhes fornecendo normas-padrão de comportamento e definindo o que é legítimo. Esses atores perseguem racionalmente seus interesses e fazem escolhas dentro de um determinado quadro institucional.

Segundo Peng et al. (2009), sob uma perspectiva de escolha racional, eles sugerem que gestores e empresas racionalmente perseguem seus interesses, mas fazem escolhas estratégicas dentro de restrições formais e informais em um dado quadro institucional.

Nas pesquisas sobre institucionalismo, economistas e sociólogos tem apresentado focos de análise distintos, nos quais os primeiros têm, na maioria das vezes, seu objeto de análise nas instituições formais - leis e regras – e os segundos têm dado mais atenção às instituições informais – culturas, normas e valores. Apesar dessa distinção no foco de análise institucional, Peng et al. (2009) apontam para os estudos de North (1990) e Scott (1995), que formularam uma visão complementar, em que suas pesquisas sobre o impacto das instituições investiga ambos os elementos, formais e informais.

Nesse sentido, Peng et al. (2009), trazendo essas ideias para a pesquisa estratégica, argumenta que as instituições formais e informais se combinam para exercer influência sobre o comportamento das empresas, por exemplo, em situações onde as restrições formais não são claras ou falham, as restrições informais desempenharão um papel maior na redução da incerteza e, com isso, fornecerão orientação e garantirão legitimidade e recompensas aos gestores e empresas.

Para Peng et al. (2009), a ideia central é de que as instituições formais, quando deficientes ou ausentes, dão lugar às instituições informais, nas quais empresas e gestores buscam encontrar modos de evitar efeitos adversos de instituições formais fracas. Os autores concluem também que à medida que mais instituições formais de suporte ao mercado se desenvolvem nas economias emergentes, pode se esperar menos confiança nas estratégias baseadas em relações informais e uma maior dependência da plena concorrência e de estratégias baseadas no mercado.

Peng et al. (2009) salientam que a busca dessas relações ou conexões informais não são apenas uma estratégia para empresas em mercados emergentes. Segundo os autores, as empresas em economias desenvolvidas não perseguem apenas uma estratégia baseada no mercado, pois mesmo em mercados desenvolvidos, as regras formais compõem uma pequena parte das restrições institucionais. Nesse sentido, as conexões informais são relevantes, pois, assim como as empresas competem no mercado de produtos, também competem em outros mercados que se caracterizam pelas relações informais, tais como a política e a cultura. Reforçando essa ideia, Kallás (2014) afirma que as instituições informais exercem um impacto superior às instituições formais, citando como o sistema de cultura e valores japonês, herdado do passado pré-industrial, facilita a cooperação entre os indivíduos e encoraja-os a assumir investimentos especializados para aumento de produtividade, reduzindo os custos de transação e ajudando as empresas japonesas a adotarem práticas e relações de longo prazo, que ajudam no alcance de vantagem competitiva baseada em produtividade. Segundo Hill (1995 apud Kallás, 2014), essa redução dos custos de transação no Japão se distancia das instituições formais e do sistema legal.

A partir de uma perspectiva institucional, segundo Peng et al. (2009), há duas questões que a pesquisa em gestão estratégica procura responder, sendo a primeira

questão: por que as empresas diferem? E a segunda questão: porque as empresas são tão similares?

Para a primeira questão levantada, pode-se analisar sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos, com a premissa de que as diferenciações podem trazer às empresas vantagens competitivas. Para a segunda questão, pode-se utilizar teorias de autores como DiMaggio e Powell (1983), os quais trabalham essa questão sob a perspectiva do institucionalismo.

Para os autores DiMaggio e Powell (1983), a similaridade é explicada pelo fato de as empresas estarem inseridas em um mesmo ambiente institucional e, por esse motivo, tendem a ser similares. A partir dessa visão institucional, pode-se explicar uma das questões mais fundamentais em estratégia: “por que as empresas diferem?”. Tal questionamento é respondido pelo fato das empresas vivenciarem seus negócios através dos diversos e diferentes quadros institucionais.

Peng et al. (2009), em relação a como as empresas se comportam, buscando complementar as estratégias fundamentadas nas Visões baseadas na Indústria e em Recursos, agrega a ideia de que as empresas também devem considerar a influência das instituições, tanto formais quanto informais.

Segundo Peng et al. (2009), um dos exemplos é o sucesso baseado na inovação dos automóveis e produtos eletrônicos japoneses comercializados em todo o mundo, o que leva muitos a acreditarem que todas as empresas japonesas são inovadoras. Segundo os autores, a Visão Baseada no Institucionalismo rejeita essa ideia, alegando que no setor farmacêutico japonês inexistente a inovação e que as empresas farmacêuticas inovadoras são todas ocidentais, não existindo sequer uma empresa farmacêutica japonesa com tal característica.

Através da Visão Baseada na Instituição, verifica-se que a razão da inexistência da inovação nas empresas farmacêuticas japonesas é institucional, resultado da influência das regras do jogo em seu ambiente. Segundo Mahlich (2009 apud PENG et al., 2009), o sistema de saúde japonês não premia novas drogas inovadoras, e segundo Peng et al. (2009), o ministro da Saúde japonês negocia preços com as empresas farmacêuticas, não sendo permitido elevar os preços durante o prazo de validade pré-especificado. Se os preços permanecem os mesmos, mas os custos decrescem em função da economia de escala, obviamente medicamentos mais antigos têm margens de lucro maiores, desestimulando assim a criação de novos medicamentos.

Sob uma perspectiva de escolha racional, os autores sugerem que gestores e empresas farmacêuticas japonesas racionalmente perseguem seus interesses, mas suas escolhas estratégicas são feitas dentro de restrições formais e informais no quadro institucional em que estão inseridas. Nesse caso, institucionalmente há pouco incentivo para investir em pesquisa e desenvolvimento de novos medicamentos.

Outra questão a ser abordada por Peng et al. (2009, p. 68) no institucionalismo é: “o que determina o escopo da empresa?” A discussão sobre essa questão busca explicar as mudanças de escopo, complementando as visões estratégicas baseadas na indústria e em recursos, agregando a explicação de como as restrições institucionais impactam a escolha estratégica do escopo das empresas. Nesse sentido, gestores e empresas definem seu escopo influenciados pelas restrições formais e informais.

Por último, segundo Peng et al. (2009, p. 68), uma questão que o institucionalismo busca responder é: “o que determina o sucesso e fracasso de empresas ao redor do mundo?” Obviamente esse questionamento tem seu foco principal no desempenho da empresa. Enquanto a Visão Baseada na Indústria (PORTER, 1980) define o desempenho da empresa pelo grau de competitividade e a Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991) define o desempenho da empresa pelos recursos e capacidades da empresa, a Visão Baseada na Instituição busca nos fatores institucionais respostas para as diferenças de desempenho entre as empresas.

3.7 Dimensões institucionais: política, administrativa e legal

A percepção da importância da configuração institucional tem levado diversas organizações, públicas ou privadas, a produzirem índices que medem a qualidade institucional de países e regiões e apesar de utilizarem metodologias diferentes, têm efetivamente auxiliado as empresas e investidores na tomada de decisão e os governos a providenciarem, através de políticas públicas, um ambiente institucional que incentive o crescimento econômico e atraia investimentos para o país.

Tabela 7 – Dimensões política, administrativa e legal

	Variável	Composição da Variável	Finalidade	Autores
I	Política	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade política • Ausência de violência • Qualidade regulatória • Controle da corrupção • Corrupção no país de destino 	Formulação e Implementação de políticas e normas que possibilitem e promovam o desenvolvimento de empresas estrangeiras.	Whitley (1992), Henisz (2000), Henisz and Williamson (1999).
II	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação • Abertura de negócios • Exportação/importação 	Padrões burocráticos que possibilitam as operações de empresas estrangeiras.	Whitley (1992), Henisz (2000), Ghemawat (2001), La Porta et al. (1997, 1998).
III	Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação • Registro de propriedade • Contratos 	Arcabouço jurídico do país que viabilize investimentos de empresas estrangeiras.	Whitley (1992), Henisz (2000), Ghemawat (2001), La Porta et al. (1997, 1998), Pistor et al. (2000).

Fonte: Adaptado de Berry et al. (2010) e Banco Mundial (2016).

As características do ambiente institucional descritas nesse trabalho serão as relacionadas à dimensão legal, utilizando como fonte autores que estudam o ambiente institucional.

A Fundação Heritage é uma dessas organizações que têm subsidiado, através do relatório *Index of Economic Freedom*, uma pesquisa e análise das características presentes no ambiente institucional. Fundada em 1973, essa Fundação é uma instituição de ensino e pesquisa, cuja missão é formular e promover políticas públicas conservadoras, baseadas nos princípios da livre iniciativa, de um governo com atuação restrita no mercado, da liberdade individual, dos valores tradicionais americanos e de uma forte defesa nacional.

O Banco Mundial tem produzido o relatório *Ease of Doing Business*, que considera a estrutura regulatória dos países, ou seja, suas normas e regulamentos.

O índice produzido nesse relatório tem possibilitado uma avaliação do contexto institucional dos países de destino das empresas e investidores, auxiliando no estabelecimento de um negócio, e considera alguns subíndices: abrir e encerrar uma empresa, direitos contratuais, obter créditos, registrar propriedades, impostos, empregados, instalações, fazer operações de comércio exterior e proteger investidores. Outro relatório produzido pelo Banco Mundial é o *Investing Across Borders*, que enfoca, basicamente, a produção de indicadores relacionados às leis, regulamentos e procedimentos dos países, subsidiando as decisões de investimento direto no exterior.

O Fórum Econômico Mundial tem produzido o *Global Competitiveness Index*, um relatório detalhado do contexto competitivo dos países, apresentando 12 pilares de competitividade, tendo as instituições como um desses pilares. Essa organização define a competitividade como “conjunto de instituições, políticas e fatores que determinam o nível de produtividade de um país”.

Abaixo apresenta-se a descrição de algumas características relacionadas às dimensões política, administrativa e legal baseada nos trabalhos das organizações Fundação Heritage, Banco Mundial e Fórum Econômico Mundial, extraídas do relatório “Base de dados dos indicadores internacionais”, dos autores Pedro Lucas de Resende Melo e Felipe Mendes Borini.

Tabela 8 – Dimensões política, administrativa e legal – analítica.

Dimensão política: Estabilidade política e ausência de violência	
Percepção da probabilidade de instabilidade política e de violência por motivações políticas:	
Conflito armado.	Manifestações violentas.
Inquietação social.	Tensões internacionais e ameaça terrorista.
Escala de terror político.	Risco de Segurança nacional.
Intensidade dos conflitos internos: étnico, religioso ou regional.	A estabilidade do governo.
Protestos e motins.	O risco de que protestos e motins interrompam as operações de negócios.

Dimensão política: Qualidade regulatória	
Percepção da habilidade do governo em formular e implementar políticas sólidas e regulamentos que permitam promover o desenvolvimento do setor privado.	
Práticas de concorrência desleal.	Controle de preços.
Tarifas discriminatórias, proteções excessivas. Extensão e efeitos da tributação, Prevalência de barreiras comerciais.	Impostos discriminatórios. Intensidade da concorrência local.
Facilidade de começar um novo negócio.	Eficácia da política anti-trust.
Liberdade de investimento.	Liberdade financeira.
Facilidade de criação de uma filial de uma empresa estrangeira.	Eficiência de regulação da concorrência no setor do mercado (excluindo o setor financeiro).
Inconsistência fiscal, a qual inclui também o risco de multas e penalidades.	Costumes e regulamentos do comércio problemáticos para o crescimento do seu negócio.

Dimensão política: Controle da corrupção	
A extensão em que o poder público é exercido para ganhos privados, incluindo tanto as formas insignificantes e de corrupção, bem como a "captura" do Estado por elites e interesses privados. Abaixo algumas características relacionadas à corrupção:	
Corrupção entre funcionários públicos	Confiança pública nos políticos
Desvio de recursos públicos	Pagamentos irregulares em exportação e importação
Pagamentos irregulares em Serviços Públicos	Pagamentos irregulares nas decisões judiciais
Corrupção entre a administração e os cidadãos	Corrupção entre administrações e empresas locais.
Corrupção entre as administrações e as empresas estrangeiras	Políticos envolvidos em corrupção.
Juizes e magistrados envolvidos em corrupção.	Pagamentos adicionais irregulares por parte das empresas para conseguir as coisas.

Dimensão política: Corrupção nos países de destino	
Percepção dos níveis de corrupção no setor público em todo o mundo: Corrupção nos países de destino onde o abuso do poder é direcionado para ganhos privados.	

Dimensão administrativa	
Liberdade de trabalho	Desemprego
Qualidade dos sistemas educacionais e formação de pessoal	Eficiência do mercado de trabalho
Procedimentos para iniciar um negócio	Tempo para iniciar um negócio
Direito do indivíduo em estabelecer e operar uma empresa sem interferência indevida do Estado	Eficiência do mercado de bens
Liberdade de comércio	Liberdade de investimento
Densidade de novos negócios	Documentos e tempo para exportação e importação.
Dimensão legal	
Força de proteção aos investidores: proteção aos investidores em relação aos conflitos de interesse.	Tempo, custo e procedimentos para o registro de propriedade.
Contratos: os procedimentos, tempo e custo para resolução de disputas comerciais através de um tribunal de primeira instância local.	

Fonte: Fundação Heritage, Banco Mundial e Fórum Econômico Mundial

3.8 Dimensão institucional: legal

Segundo North (1990), o comércio de longa distância promoveu transações em condições de mercado e trocas impessoais e baseadas na lei, fomentado pelo acesso a ambientes institucionais. Em função disso, a internacionalização das empresas modernas envolve transações mais complexas na cadeia de valor global e apela a um maior apoio por parte de sofisticados sistemas contratuais, organizacionais e legais (MORCK et al., 2008, PENG, 2003).

Segundo Sun et al. (2015), um sistema legal, incluindo leis, regras e regulamentos, é um dos atributos governamentais mais importantes de um país. Embora as economias emergentes sejam muitas vezes criticadas por direitos de propriedade inadequados e leis ineficazes, algumas economias emergentes ou

algumas regiões dentro das economias emergentes, tais como Pequim, fizeram progressos significativos no sentido de oferecer às empresas um ambiente de proteção legal (CUERVO-CAZURRA; DAU, 2009; DIKOVA; VAN WITTELOOSTUIJN, 2007 apud SUN et al., 2015).

Sun et al. (2015), baseados nas ideias de North et al. (2009) sobre como o sistema político define os direitos de propriedade, execução de contratos e o Estado de Direito necessários para o mercado, sugerem que a abertura do ambiente legal pode ser observada em quatro aspectos inter-relacionados: (1) o Estado de Direito e a sua aplicabilidade, (2) a proteção dos direitos das empresas e dos investidores, (3) a aplicação dos direitos de propriedade e (4) a proteção dos direitos do consumidor.

O primeiro aspecto abordado dentro do ambiente legal de um país é o Estado de Direito, uma situação ligada ao respeito da hierarquia das normas e dos direitos fundamentais, e que, para Sun et al. (2015), atua tanto restringindo o poder político quanto reduzindo as barreiras de entrada provocadas por interesses, por exemplo, financeiro e resultando, com isso, as empresas obterem respaldo para escolher produzir, negociar e comprar o que é necessário sem serem forçadas pelo governo a fazê-lo. Para Zhou & Poppo (2010 apud SUN et al., 2015), um Estado de Direito eficaz protege os contratos, reduz o comportamento oportunista e sua aplicação ajuda a facilitar as transações e a resolver disputas.

O segundo aspecto, a proteção dos direitos das empresas e dos investidores, para Micklethwait & Wooldridge (2005 apud SUN et al., 2015), resulta em que os direitos legais ajuda as empresas a maximizarem seus lucros e limitarem as obrigações ou passivo, além de, segundo La Porta, Lopez-De-Silanes, Shleifer & Vishny (2000 apud SUN, 2015), proteger os investidores e os credores da expropriação. Os direitos legais protegem as empresas também na tomada de suas próprias decisões e permitem que elas tenham direito a seus lucros e prejuízos devidos. Cabe salientar também que uma proteção aos direitos dos investidores ajuda as empresas em economias emergentes a terem acesso ao capital e ao crédito.

O terceiro aspecto, os direitos de propriedade, para Sun et al. (2015), refere-se a um conjunto de disposições legais que protegem os direitos de um indivíduo de usar, controlar, transferir e receber benefícios de uma propriedade sua. Nas economias emergentes, a proteção dos direitos de propriedade intelectual é

tipicamente fraca e por essa razão, segundo Khoury & Peng, (2011), isso leva a poucas inovações e transferências de tecnologia.

Além disso, cabe destacar que, conforme ressaltado por Khoury & Peng (2011); Meyer et al. (2009); Young et al. (2014 apud SUN et al., 2015), os direitos de propriedade também reduzem o risco de expropriação e incentivam o investimento de longo prazo das empresas de economias emergentes em ativos tangíveis e intangíveis, que são cruciais para a internacionalização.

O quarto aspecto, abordado por North et al. (2009), é em relação aos direitos dos consumidores, cujo aumento desses direitos sinaliza uma abertura do ambiente legal, o qual deve ser imparcial para todos os cidadãos. Segundo Sun et al. (2015), esses direitos dos consumidores servem para conscientizá-los de seus direitos e protegê-los contra tratamentos e práticas comerciais desleais. As empresas, embasadas nos direitos dos consumidores buscam a qualidade e respeitam as necessidades e direitos dos consumidores, possibilitando a elas a sobrevivência no mercado. Por outro lado, as empresas que não se adequam a esse ambiente podem ter dificuldade em sobreviver neste mercado.

Tabela 9 – Ambiente legal – arcabouço jurídico do país que viabiliza investimento de empresas estrangeiras

Categorias do ambiente legal	Descrição (subcategorias)	Fonte
Estado de Direito e sua aplicabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Restrição do poder político 	Sun et al. (2015), La Porta et al. (1998).
	<ul style="list-style-type: none"> • Redução das barreiras de entrada provocadas por interesses, por exemplo, financeiro. 	Sun et al. (2015), La Porta et al. (1998).
	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilita às empresas obterem respaldo para escolher produzir, negociar e comprar sem serem forçadas pelo governo a fazê-lo. 	Sun et al. (2015), La Porta et al. (1998).
	<ul style="list-style-type: none"> • Proteção dos contratos. 	Zhou & Poppo (2010), La Porta et al. (1998).
	<ul style="list-style-type: none"> • Redução do comportamento oportunista e sua aplicação ajuda a facilitar as transações e a resolver disputas. 	Zhou & Poppo (2010), La Porta et al. (1998).

<p>Proteção aos direitos das empresas e dos investidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda as empresas a buscar maximizarem seus lucros e limitarem as obrigações ou passivo. • Proteção aos investidores e aos credores da expropriação. • Proteção às empresas na tomada de suas próprias decisões. • Permite que as empresas tenham direito a seus lucros e prejuízos devidos. • Proteção aos direitos dos investidores, a qual ajuda as empresas de economias emergentes a terem acesso ao capital e ao crédito. 	<p>Micklethwait, Wooldridge (2005), La Porta et al. (1998).</p> <p>La Porta, Lopez-De-Silanes, Shleifer & Vishny (2000), La Porta et al. (1998).</p> <p>Sun et al. (2015), La Porta et al. (1998).</p> <p>Sun et al. (2015), La Porta et al. (1998).</p> <p>Sun et al. (2015), La Porta et al. (1998).</p>
<p>Proteção aos direitos de propriedade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proteção dos direitos de um indivíduo ou empresa de usar, controlar, transferir e receber benefícios de uma propriedade sua. • Nas economias emergentes, a proteção dos direitos de propriedade intelectual é tipicamente fraca e, por essa razão, isso leva a poucas inovações e transferências de tecnologia. • Redução do risco de expropriação. • Incentiva o investimento de longo prazo das empresas de economias emergentes em ativos tangíveis e intangíveis que são cruciais para a internacionalização. 	<p>Sun et al. (2015), La Porta et al. (1998).</p> <p>Sun et al. (2015) Khoury & Peng, (2011), La Porta et al. (1998).</p> <p>Khoury & Peng, (2011), Meyer et al. (2009), Young et al. (2014), La Porta et al. (1998).</p> <p>Khoury & Peng (2011), Meyer et al. (2009), Young et al. (2014), La Porta et al. (1998).</p>
<p>Proteção aos direitos dos consumidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O aumento desses direitos sinaliza uma abertura do ambiente legal, o qual deve ser imparcial para todos os cidadãos. • Serve para conscientizá-los de seus direitos e protegê-los contra tratamentos e práticas comerciais desleais. • As empresas buscam a qualidade e respeitam as necessidades e direitos dos consumidores, possibilitando a elas a sobrevivência no mercado. • As empresas que não se adequam a esse ambiente podem ter dificuldade em sobreviver neste mercado. 	<p>North et al. (2009), Sun et al. (2015), La Porta et al. (1998).</p>

Fonte: Adaptado de Sun et al. (2015) e Berry et al. (2010).

Tabela 10 – Classificação dos países em relação ao cumprimento de contratos e facilidade de fazer negócios (em ordem alfabética por país)

Mercados emergentes	Classificação - cumprimento de contratos (1-190)	Ranking – facilidade de fazer negócios (1-190)
Arábia Saudita	105	94
África do Sul	113	74
Brasil	37	123
Chile	56	57
China	5	78
Colômbia	174	53
Coreia do Sul	1	5
Egito	162	122
Emirados Árabes Unidos	25	26
Filipinas	136	99
Hungria	8	41
Índia	172	130
Indonésia	166	91
Malásia	42	23
México	40	47
Marrocos	57	68
Paquistão	157	144
Peru	63	54
Polônia	55	24
República Tcheca	68	27
Qatar	120	83
Rússia	12	40
Tailândia	51	46
Turquia	33	69

Fonte: Adaptado do relatório *COMPARING BUSINESS REGULATION FOR DOMESTIC FIRMS IN 190 ECONOMIES* – Banco Mundial – 2016.

Tabela 11 – Classificação dos países em relação ao cumprimento de contratos e facilidade de fazer negócios (em ordem de classificação por cumprimento de contratos)

Mercados emergentes	Classificação - cumprimento de contratos (1-190)	Ranking – facilidade de fazer negócios (1-190)
Coréia do Sul	1	5
China	5	78
Hungria	8	41
Rússia	12	40
Emirados Árabes Unidos	25	26
Turquia	33	69
Brasil	37	123
México	40	47
Malásia	42	23
Tailândia	51	46
Polônia	55	24
Chile	56	57
Marrocos	57	68
Peru	63	54
República Tcheca	68	27
Arábia Saudita	105	94
África do Sul	113	74
Qatar	120	83
Filipinas	136	99
Paquistão	157	144
Egito	162	122
Indonésia	166	91
Índia	172	130
Colômbia	174	53

Fonte: Adaptado do relatório *COMPARING BUSINESS REGULATION FOR DOMESTIC FIRMS IN 190 ECONOMIES* – Banco Mundial – 2016.

Com o objetivo de fornecer uma melhor compreensão do processo em que se deu o surgimento do institucionalismo, foram apresentados neste capítulo uma descrição de diversos autores e de suas correntes institucionalistas. Além disso, buscou-se aprofundar a base epistemológica de cada um deles e suas possíveis similaridades ou dissimilaridades, para, a partir desta base teórica, fornecer a compreensão de como se pode elaborar uma gestão estratégica baseada em perspectiva institucional.

Para o presente estudo foi escolhido o institucionalismo econômico e a Visão baseada no institucionalismo, restringindo seu campo de pesquisa para a dimensão legal em suas quatro categorias inter-relacionadas: (1) o Estado de Direito e a sua aplicabilidade, (2) a proteção dos direitos das empresas e dos investidores, (3) a proteção dos direitos de propriedade e (4) a proteção dos direitos do consumidor. Dentro de cada uma dessas categorias foram selecionadas apenas algumas subcategorias, conforme apontado no questionário, constante nos anexos.

Escolhemos para a pesquisa apenas a dimensão legal por sua relevância na escolha do país de destino, pois a internacionalização de redes de franquias envolve relações e transações complexas, dessa maneira, exigindo adequados sistemas contratuais e legais, que garantam suas operações internacionais.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: MERCADOS EMERGENTES

Este capítulo apresenta uma relação de países considerados emergentes e algumas definições e características dos mercados emergentes – termo proposto em 1981 pelo Banco Mundial – bem como, apresenta a definição escolhida para “mercado emergente” a ser utilizada nesta dissertação.

Arnold e Quelch (1998) definem mercados emergentes como economias em crescimento, cujos países integrantes são considerados de grande potencial para as empresas e com uma renda per capita de baixa a média. Os mercados emergentes mais expressivos são os chamados BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), os quais têm uma população de aproximadamente 3,06 bilhões de pessoas e um PIB de aproximadamente US\$ 17 trilhões (THE WORLD BANK, 2016).

Para Bekaert e Harvey (2002), as economias emergentes são as nações que estão em um processo de *status* de menos desenvolvido para um *status* desenvolvido. Prahalad (2005) apresenta como característica desses mercados emergentes sua base da pirâmide contendo bilhões de pessoas com um imenso poder de compra ainda a ser explorado, sendo este um dos fatores que dá aos mercados emergentes relevância no cenário internacional em função das oportunidades de expansão e crescimento e, conseqüentemente, as empresas nacionais e internacionais tendem a vislumbrar uma oportunidade de negócio nesses mercados.

Segundo Khanna, Palepu e Sinha (2005), uma das características dos mercados emergentes é apresentar vazios institucionais em relação a diversos contextos: abertura para investimentos externos, sistemas políticos e sociais e mercados de produtos, de trabalho e de capitais. Esses vazios institucionais se apresentam, por exemplo, na ausência de sistemas eficientes de regulação e de aplicação de contratos, bem como na ausência de intermediários, tais como empresas especializadas em pesquisa de mercado e sistemas de cartão de crédito. Complementando as características apresentadas acima, Khanna e Palepu (2006) salientam que, devido aos vazios institucionais - ausência de intermediários especializados, sistemas regulatórios e mecanismos de execução de contratos - as corporações em mercados emergentes não podem acessar o capital ou mão de obra qualificada (talentos) tão facilmente ou a um baixo custo quanto corporações europeias e americanas. Isso, muitas vezes torna difícil para as empresas nos

países em desenvolvimento o investimento em pesquisa e desenvolvimento para construir marcas globais.

Segundo Khanna e Palepu (2010), é esta característica que ajuda a conceituar mercado emergente como sendo um mercado que apresenta uma relação crítica entre compradores e vendedores, pois seus vazios institucionais impossibilitam uma relação clara e eficiente entre eles. Por exemplo, a ausência de empresas especializadas em pesquisa de mercado impede as empresas de conhecer, de forma confiável, os clientes e suas preferências e, dessa maneira, dificultando a adequação dos seus produtos às necessidades específicas do consumidor, bem como em sua disposição para pagar pelo produto (KHANNA; PALEPU; SINHA, 2005). Apesar disso, segundo Khanna, Palepu e Bullock (2010), a compreensão desses vazios institucionais pode representar uma chance de negócio para as empresas estrangeiras nesses mercados.

A definição para “mercado emergente” apresentada por Khanna e Palepu (2010) foi escolhida para o desenvolvimento desta dissertação, pois vincula-se à perspectiva do ambiente institucional a ser pesquisado tanto no referencial teórico quanto junto às redes de franquias brasileiras escolhidas.

O *World Economic Forum* (2009), em edição intitulada “*The Next Billions: Unleashing Business Potential in Untapped Markets*”, apresentou uma classificação em que aponta o tamanho estimado da população da base da pirâmide em mercados emergentes em 3,7 bilhões de pessoas em 2002, dividida em três subgrupos com base na renda. Aproximadamente um bilhão de pessoas encontra-se no segmento de renda baixa (abaixo da linha da pobreza; abaixo de US\$ 1 por dia); aproximadamente 1,6 bilhão de pessoas no segmento de renda média (de US\$1 a US\$ 2 por dia) e aproximadamente 1,1 bilhão de pessoas no segmento de renda superior (de US\$ 2 a US\$ 8 por dia), sendo a renda total da população que está na base da pirâmide, em 2008, estimada em US\$ 2,3 trilhões.

Segundo o relatório da *World Economic Forum* (2009), a projeção de crescimento da renda da população da base da pirâmide atingiria, em 2015, um total de US\$ 4 trilhões.

Segundo Alon et al. (2010) e McIntyre (2001), um dos motivos que motivam a busca por mercados emergentes é o fato dos Estados Unidos, Canadá e países do oeste europeu, em relação ao varejo, e mais especificamente no segmento de franquias, estarem apresentando uma saturação em seu crescimento.

Melo (2012) confirma esta tendência de busca por mercados emergentes ao afirmar que a crise financeira global de 2008 fomentou o investimento de redes de franquias estrangeiras no Brasil. Segundo o autor, após 2008, o investimento de redes estrangeiras no Brasil cresceu de quatro redes estrangeiras por ano, entre 2000 e 2007, para nove redes estrangeiras de franquias por ano após 2008.

Percebe-se que o crescimento deverá acontecer nestes mercados emergentes, em função do potencial a ser explorado neles. De acordo com Barki et al. (2013), países como Brasil, China e Índia têm experimentado um expressivo crescimento no poder de compra transformando esses países em mercados líderes para varejo e bens de consumo, ao contrário de muitos países do mundo desenvolvido, cuja tendência de crescimento será baixa no médio prazo. Segundo Roxburg, Lund e Piotrowski (2011 apud BARKI et al., 2013, p. 535), a maior parte do crescimento do mercado mundial ocorrerá nas áreas urbanas dos países emergentes, com crescimento significativo das cidades africanas e asiáticas, que além da expansão populacional, contam com o rápido desenvolvimento de uma nova “baixa classe média urbana”, com uma renda média per capita diária superior a US\$ 10. Uma das evidências é a apontada no relatório da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2013) informando que 24 empresas das 50 com crescimento mais rápido são de mercados emergentes.

Segundo Arnold e Quelch (1998) e Soto (2000) apud Barki et al. (2013), o acesso à população presente em mercados na base da pirâmide é uma das principais dificuldades das empresas na distribuição de produtos e serviços. Os autores também apresentam, quando em comparação com países mais desenvolvidos, algumas características desses mercados de baixa renda concentrados na base da pirâmide, tais como: grande capilaridade do mercado (maior abrangência do negócio em seu mercado de atuação), existência de pequenas empresas não profissionalizadas e informais; falta de infraestrutura e altos custos de transporte, canais de distribuição e comunicação mais limitados, estruturas políticas e sociais menos maduras.

Segundo Soto (2000), nos mercados emergentes há também uma ausência de eficazes sistemas regulatórios de propriedade. Em relação à infraestrutura, o varejo depende muito da estrutura local, de suas condições econômicas, sociais e institucionais, sendo que os países emergentes apresentam grande variação nessas condições, em função de seus diversos estágios de desenvolvimento e de renda.

Outra característica, segundo Barki et al. (2013), que é percebida em mercados emergentes é a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada, tornando-se necessária a adoção de estratégias por parte da empresa para o treinamento da mão de obra e para retenção em seu quadro de funcionários.

Sheth (2011) apresenta algumas características básicas dos mercados emergentes: (1) Heterogêneos e mais locais; (2) Tendem a ter uma enorme influência de instituições sociopolíticas; (3) Competição intensa de empresas e marcas globais com empresas e marcas locais; (4) Necessidade de inovação de produtos, de qualidade e de baixo custo por causa da falta crônica de recursos e, segundo os autores, essas ideias acabam, geralmente, sendo utilizadas também pelos mercados desenvolvidos (IMMELT; GOVINDARAJAN; TRIMBLE, 2009); e (5) Infraestrutura inadequada. Em relação à primeira característica, segundo Sheth (2011), enquanto os mercados desenvolvidos são internamente homogêneos e globais, os mercados emergentes são heterogêneos, pois apresentam diferenças internas e também diferenças em relação aos mercados desenvolvidos, refletindo-se principalmente em seu varejo, no qual se exige uma gestão estratégica mais local. Em relação à influência de instituições sociopolíticas, o autor apresenta a forte influência de diversas instituições, tais como da comunidade local, da religião, de organizações não governamentais (ONGs), dentre outras.

Nas estruturas de varejo, em países emergentes, se encontram marcantes distinções, por exemplo, na predominância de uma estrutura de varejo tradicional, caracterizada por feiras livres, mercearias e lojas de pequeno porte, na predominância de uma estrutura de varejo moderna, tais como lojas de conveniência, supermercados e hipermercados, ou que vivenciam essas duas formas de varejo. Nesse sentido, para uma efetiva estratégia de negócios torna-se necessária uma visão mercadológica mais detalhada dessas diferenças entre os mercados. Por exemplo, as características da estrutura varejista em mercados emergentes são determinadas pelo contexto local em que o varejo opera, no caso, suas condições sociais, institucionais e econômicas.

Segundo Diaz, Magni, Poh (2012), baseado em dados de gêneros alimentícios de 2011, os mercados emergentes apresentam uma estrutura no varejo que varia entre predominantemente tradicional (lojinhas, mercearias e feiras livres) a predominantemente moderna (hipermercados, supermercados e lojas de conveniência). Com isso, um dos desafios para os varejistas é a competição entre

empresas locais (estrutura de varejo tradicional) e as grandes redes (estrutura de varejo moderna).

De um modo geral, as redes de franquias, em sua estratégia de internacionalização para países emergentes, devem considerar a convivência simultânea com os formatos tradicional e moderno de varejo. Nos últimos anos, o crescimento da internet e do *e-commerce* afetou significativamente os países emergentes e no caso do varejo, este tem buscado através do comércio eletrônico um crescimento sustentável.

Segundo Welsh et al. (2006), em mercados emergentes, são inúmeras as oportunidades de crescimento das redes de franquias. Para esses autores, como características dos países que compõem esses mercados são observados o alto nível de urbanização, a presença de grandes cidades e consequente desenvolvimento de centros de compras, classe média em crescimento, mercados pouco saturados e legislações que favorecem uma boa relação entre franqueador e franqueados.

Complementando essas características, Cuervo-Cazurra (2008) e Alon et al. (2010) explicam que pelo fato dos mercados emergentes abrangerem países em ascensão na economia internacional e possuírem características heterogêneas em relação aos seus fatores históricos, culturais, políticos e étnicos, se tornam necessários estudos individualizados.

A exemplo disso, mercados emergentes como Brasil e Rússia apresentam custos com empréstimos em patamares elevados, com altas taxas de juros, apesar de nos últimos anos esses países terem diminuído as taxas de inflação. Historicamente, em função de questões legais e institucionais, as taxas médias anuais de juros de curto prazo no Brasil e na Rússia têm se mantido altas se comparadas, por exemplo, às taxas praticadas nos Estados Unidos.

Além da questão abordada acima, do custo do capital, outro fator a ser considerado é a vantagem competitiva que o país conseguirá em relação a outros países por oferecer um alto grau de facilidade para iniciar um novo negócio em seu país. Esse fator é relevante, pois no contexto atual, de uma forte concorrência em um mercado globalizado, terá um impacto sobre atrair ou afastar investimentos estrangeiros e locais.

Nesse sentido, de acordo com o relatório *Doing Business Survey 2016*, que apresenta o ranking dos países em relação à facilidade para fazer negócios,

mercados emergentes como o Brasil estão ranqueados em 116º lugar, e a Rússia em 51º, de um total de 189 países. Os Estados Unidos estão ranqueados em 7º lugar. O último relatório *Doing Business Survey 2017*, de um total de 190 países, também em relação à facilidade para fazer negócios, apresenta o Brasil ranqueado em 123º lugar, apresentando uma queda de 7 posições; a Rússia em 40º, apresentando uma ascensão de 11 posições e os Estados Unidos aparecem ranqueados em 8º lugar, perdendo uma posição no ranking. Os fatores considerados para esse ranking são, dentre outros, o número de procedimentos requeridos para iniciar um negócio, o tempo e o custo envolvidos.

Segundo Volpe e Schenck (2008), nos mercados emergentes, fatores como a falta de instituições centralizadas supervisionando as pequenas empresas, a alta variabilidade das leis e regulamentos municipais locais e a ausência de arquivo digital aumentam os custos e tempo associados com o início e funcionamento de uma empresa. Os autores sugerem que devido a este fato há um aumento no custo do negócio, pois há o incentivo ao suborno e à corrupção para tentar acelerar o processo. Nesse sentido, as economias de mercados emergentes não possuem estruturas que possibilitem favorecer as empresas. Os autores citam os pesados procedimentos burocráticos, em níveis nacional e local, existentes na Rússia e no Brasil, e que favorecem a proliferação de suborno e corrupção, os quais acabam se tornando barreiras comuns para os novos negócios.

Será utilizada neste trabalho a relação de mercados emergentes apresentada pelo Banco Mundial (2015), a qual categoriza os países, separando-os em três diferentes grupos: (1) mercados emergentes, que geralmente incluem países com um longo histórico de significativo acesso aos mercados financeiros internacionais; (2) mercados de fronteira, que incluem países geralmente menores e menos desenvolvidos financeiramente que o grupo anterior, e com acesso mais limitado aos mercados de capitais internacionais; (3) e por último as economias avançadas.

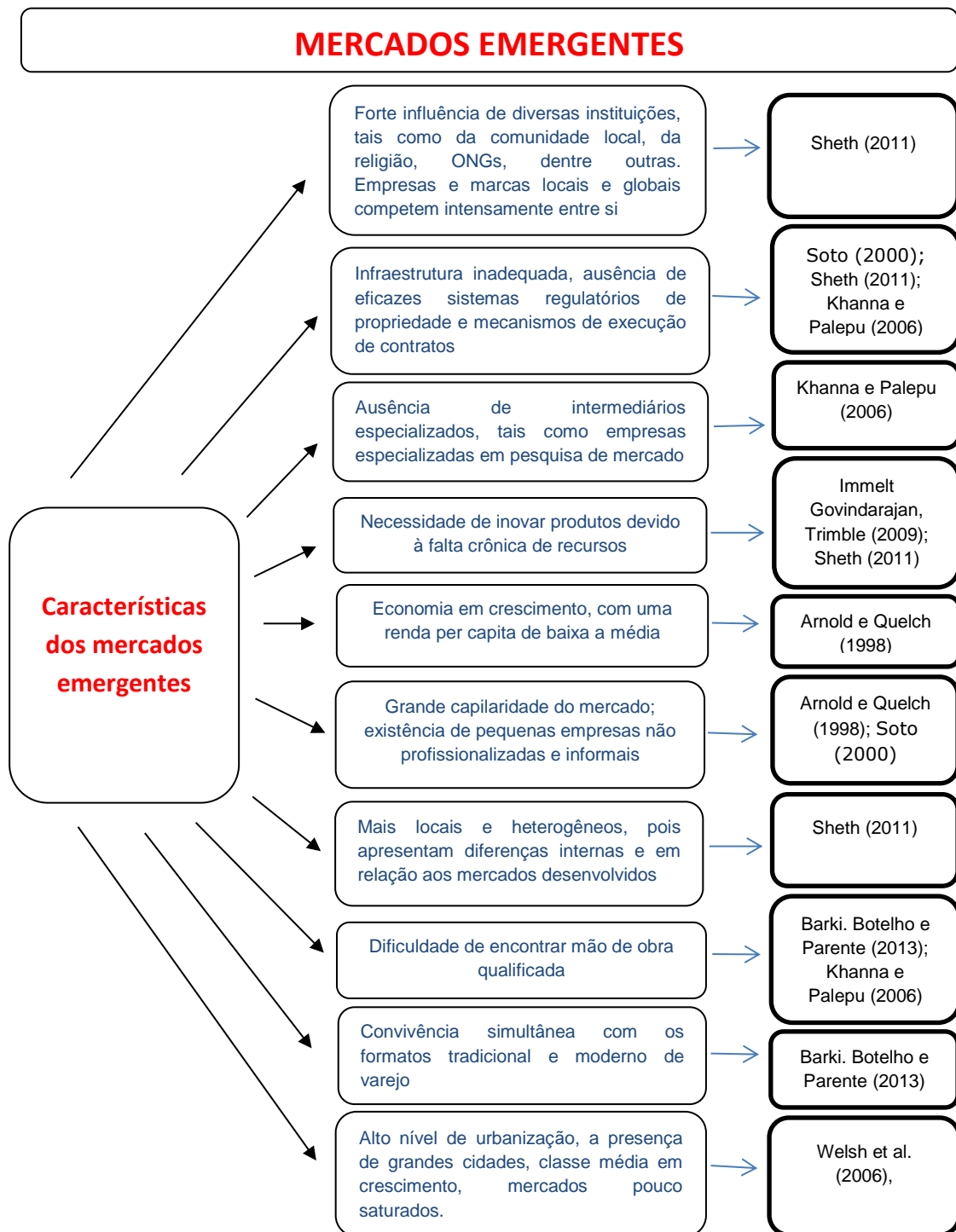
Também foi realizada uma pesquisa sobre a categorização dos países junto ao banco de dados do Fundo Monetário Internacional (2016) e decidiu-se não utilizar seus dados, pois, este órgão agrupa os países emergentes e os países em desenvolvimento em um mesmo grupo, totalizando 152 países.

Tabela 12 – Categorização dos países

Mercados emergentes		Mercados de fronteira		Economias avançadas	
África do Sul	Indonésia	Argentina	Kuwait	Alemanha	Luxemburgo
Arábia Saudita	Malásia	Azerbaijão	Líbano	Austrália	Malta
Brasil	Marrocos	Bahrein	Maurícia	Áustria	Nova Zelândia
Chile	México	Bangladesh	Mongólia	Bélgica	Noruega
China	Paquistão	Bolívia	Namíbia	Canadá	Portugal
Colômbia	Peru	Botswana	Nigéria	Dinamarca	Singapura
Coréia do Sul	Polônia	Bulgária	Omã	Espanha	Suécia
Egito	Qatar	Cazaquistão	Panamá	Estados Unidos	Suíça
Emirados Árabes	República	Costa Rica	Paraguai	Finlândia	Reino Unido
Unidos	Tcheca	Costa do Marfim	Quênia	França	
Filipinas	Rússia	Croácia	Romênia	Grécia	
Hungria	Tailândia	Equador	Senegal	Holanda	
Índia	Turquia	El Salvador	Sérvia	Hong Kong	
		Gabão	Sri Lanka	Islândia	
		Geórgia	Tunísia	Irlanda	
		Gana	Ucrânia	Itália	
		Guatemala	Uruguai	Japão	
		Honduras	Venezuela		
		Jamaica	Vietnã		
		Jordânia	Zâmbia		

Fonte: Banco Mundial (2015).

Figura 5 – Características dos mercados emergentes



Fonte: Autor.

O objetivo deste capítulo foi o de apresentar diversas definições sobre “mercados emergentes” apresentadas por alguns autores que tratam o tema, bem como pesquisar diversas fontes que listam países emergentes a partir de critérios por eles definidos e adotados. A partir desta pesquisa, escolhemos definições sobre

“mercados emergentes” e uma lista de países emergentes que estivessem alinhados à nossa linha de pesquisa.

Neste trabalho buscou-se referenciais teóricos que pudessem subsidiar e dar sustentação à questão de pesquisa formulada, bem como a partir desses referenciais, possibilitar a elaboração de proposições, a fim de serem confirmadas ou refutadas pela pesquisa de campo, através do método de estudo de caso.

Na pesquisa definiu-se como objeto de estudo apenas o ambiente legal de países emergentes em que estejam presentes as redes de franquias brasileiras e a partir da definição do objeto de estudo desta dissertação buscou-se referenciais teóricos que subsidiassem conceitualmente os elementos presentes na pesquisa: (1) o que são países emergentes e quais suas principais características, (2) quem são os países emergentes, (3) o processo de internacionalização de redes de franquias brasileiras e (4) as diversas perspectivas teóricas sobre internacionalização de empresas. Nesse sentido, buscou-se manter uma coerência e um alinhamento entre esses elementos pesquisados, quais sejam, países emergentes, internacionalização de redes de franquias brasileiras e as perspectivas teóricas utilizadas para uma gestão estratégica eficiente na escolha de um país emergente no processo de internacionalização de uma rede de franquia brasileira.

Primeiramente, para a questão da internacionalização de redes de franquias brasileiras, buscou-se em estudos anteriores descrever quais as motivações presentes no país de destino que levam à escolha dele. Constatou-se na revisão bibliográfica que uma das principais motivações que levam essas redes a internacionalizarem seus negócios é a condição político-legal presente no ambiente do país de destino.

Cabe destacar que, no caso das redes de franquias brasileiras, evidenciou-se na revisão bibliográfica que dentre os quatro principais motivadores para buscar a internacionalização da rede, os três primeiros são fatores organizacionais e o quarto é um fator ambiental do mercado internacional, a condição político-legal presente no ambiente do país de destino. Reforçando essa ideia, em outro levantamento, Marques (2006) identifica as condições político-legais do mercado de destino inicial como o segundo fator que mais influência na escolha do país de destino.

Dentro dessas condições político-legais do país de destino, estreitou-se o campo de pesquisa apenas para as condições legais do país de destino, tendo em vista a relevância que as condições legais têm na escolha do país de destino, pois a

internacionalização de redes de franquias envolve relações e transações complexas, desta maneira, exigindo adequados sistemas contratuais e legais, que garantam suas operações internacionais. Reforçando essa ideia, segundo Sun et al. (2015), um sistema legal, incluindo leis, regras e regulamentos, é um dos atributos governamentais mais importantes de um país.

A partir da escolha do ambiente legal do país de destino, abriu-se caminho para buscar responder por que as redes de franquias brasileiras, baseadas nas condições legais do país de destino em mercados emergentes, encontram motivação para tal escolha.

No intuito de alinhar nossa proposta de pesquisa às motivações baseadas nas condições legais presentes no ambiente institucional desses países emergentes, buscou-se nos referenciais teóricos, autores que conceituassem esses países a partir de uma perspectiva institucional.

A definição para mercado emergente escolhida, e que vem ao encontro dos objetivos desta pesquisa, foi apresentada por Khanna e Palepu (2010), pois vincula-se ao ambiente institucional a ser pesquisado tanto no referencial teórico quanto junto às redes de franquias brasileiras escolhidas. Os autores abordam os vazios institucionais presentes nos mercados emergentes, convergindo também para a questão legal, tema este que faz parte do objetivo de estudo desta pesquisa. Para identificar os países considerados emergentes, utilizou-se neste trabalho a relação apresentada pelo Banco Mundial (2015), o qual categoriza os países, separando-os em três diferentes grupos: (1) Mercados emergentes, (2) Mercados de fronteira, (3) Economias avançadas. Dessa mesma relação de países emergentes, buscou-se no relatório apresentado pelo Banco Mundial (2016), na medida do possível, aqueles que apresentassem uma baixa classificação no ranking de cumprimento de contratos. Para a presente pesquisa, um dos países pesquisados foi a Colômbia, cuja posição no ranking é 174^o, dentre os 190 países que fazem parte do relatório do Banco Mundial.

Por último, realizou-se uma revisão bibliográfica na busca de autores que apresentassem um referencial teórico que abordasse e analisasse as condições institucionais de um ambiente, especificamente suas condições legais para ser utilizado como uma consistente base teórica e empírica na descrição e compreensão do conteúdo desta pesquisa. Baseou-se em autores, como Sun, Sunny Li e Peng,

Mike W, dentre outros, que pesquisam as características e peculiaridades do ambiente institucional, principalmente de mercados emergentes.

A partir dos elementos apresentados acima, pôde-se construir a proposição de nossa pesquisa para buscar explicar, a partir do ambiente legal dos países emergentes, por que as redes de franquias brasileiras optam por estabelecer seus negócios nesses mercados emergentes.

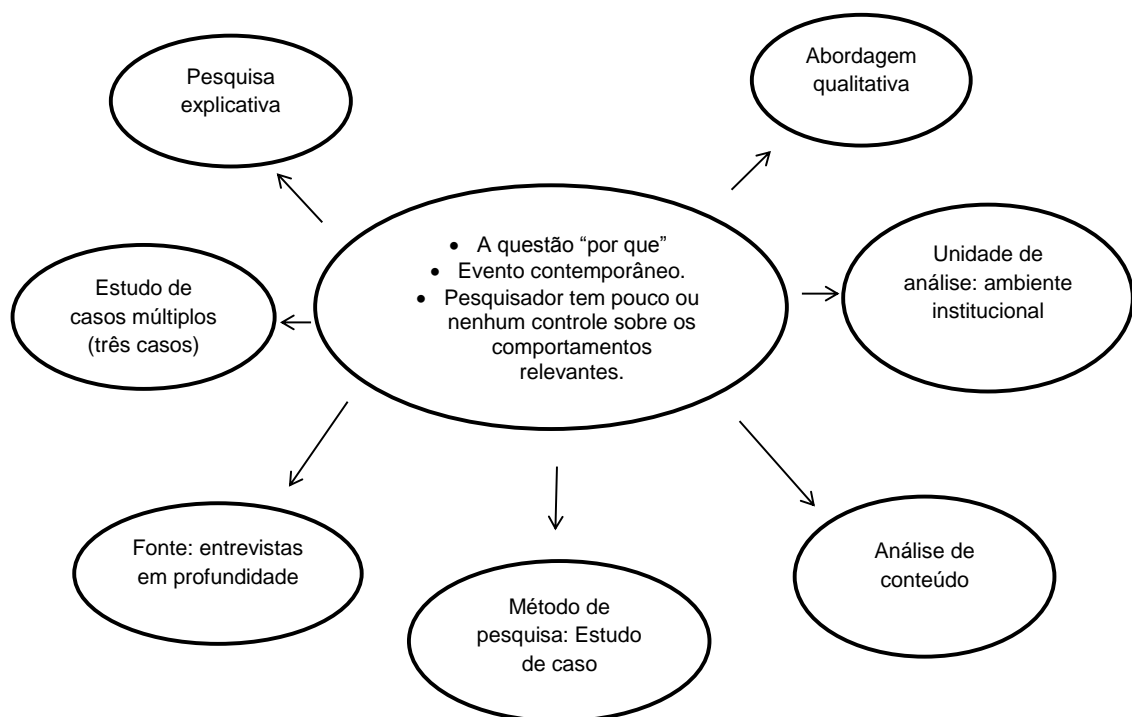
Proposição: Os países emergentes, apesar de não apresentarem um ambiente institucional com condições legais favoráveis, as redes de franquias brasileiras optam por escolher esses mercados para internacionalizar seus negócios, contrariando a lógica do setor de franquias que exige adequados sistemas contratuais e legais para garantia de suas operações internacionais.

5 METODOLOGIA

5.1 Apresentação

Este capítulo descreve a metodologia adotada para a realização da pesquisa e apresenta o embasamento teórico utilizado para a pesquisa de redes de franquias brasileiras em seu processo de internacionalização para países emergentes. Apresenta-se, primeiramente, na figura 6, um framework com as características metodológicas da pesquisa para em seguida descreve-las: os tipos de abordagem, de método e do tipo de pesquisa, a técnica de coleta de dados e por último o tipo escolhido para análise dos dados.

Figura 6 – Características metodológicas da pesquisa



Fonte: Autor.

A situação que se busca para a realização da pesquisa são as motivações presentes no ambiente institucional legal dos mercados emergentes para escolha dos países de destino na internacionalização das redes de franquias brasileiras.

Proposições: As características desfavoráveis do ambiente institucional legal presentes nos países emergentes não são entraves para a escolha deles pelas redes de franquias brasileiras para se internacionalizarem.

5.2 Abordagem de pesquisa

A pesquisa qualitativa tem uma longa tradição em diversos campos, tais como antropologia, sociologia e psicologia clínica, sendo que nos últimos 30 anos tem obtido status e visibilidade nas ciências sociais, sendo encontrado este tipo de pesquisa qualitativa em relatórios das mais diversas áreas do conhecimento (MERRIAM et al., 2002). Segundo o autor, sua finalidade é compreender um determinado fenômeno a partir da percepção dos atores envolvidos.

Segundo Godoy (1995, p. 62), “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental”. Para a autora, estudos qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural e a valorização do contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e com a situação que está sendo estudada. Dessa maneira, o fenômeno pode ser mais bem observado, analisado e interpretado no contexto em que ocorre e do qual é parte. Nesse sentido, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes (GODOY, 1995).

São diversos os tipos de estudos qualitativos que podem ser utilizados, tais como a pesquisa documental, o estudo de caso, a etnografia, dentre outros.

Para o presente estudo, a pesquisa qualitativa mostra-se adequada, pois possibilitará, a partir da perspectiva dos gestores das redes de franquias internacionalizadas, compreender por que ocorreu a internacionalização de suas redes de franquias para países emergentes, buscando as motivações em relação ao ambiente legal do país de destino.

Todo material foi coletado através de entrevistas feitas pelo pesquisador junto aos gestores e responsáveis pelas redes de franquias brasileiras que se internacionalizaram, em conformidade com Godoy (1995), o qual afirma que uma pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento principal.

A partir dessa base teórica em relação à pesquisa qualitativa, pode-se concluir a importância dada ao estudo e análise do ambiente natural e ao contato do pesquisador com o ambiente. Para Yin (2015), nesse contato do pesquisador com o ambiente, uma das fontes mais importantes para o estudo de caso é a entrevista,

em que as questões, embora sigam uma linha de investigação consistente, serão provavelmente, segundo Rubin & Rubin (2011), fluidas e não rígidas.

Nessas entrevistas, a forma de registro dos dados coletados foi através de gravações em áudio, pois, segundo Yin (2015), essa forma de registro fornece para o pesquisador uma interpretação mais precisa de qualquer entrevista do que através de suas próprias anotações. Levou-se em conta as recomendações dadas pelo autor, de que o pesquisador não deverá utilizar o gravador quando: (a) o entrevistado não conceder permissão ou parece sentir-se desconfortável; (b) o pesquisador pensa que o gravador substituirá sua necessidade de ouvir atentamente o entrevistado.

Para Yin (2015), as entrevistas representam um tipo de evidência com dois pontos relevantes a considerar: (1) são direcionadas, ou seja, focam diretamente os tópicos do estudo de caso; (2) são perceptíveis, ou seja, fornecem explicações, bem como visões pessoais do entrevistado (percepções, atitudes e significados).

Mais especificamente, será utilizado o tipo de entrevista semiestruturada, cuja característica é que os questionamentos são baseados em referenciais teóricos e hipóteses vinculadas ao tema da pesquisa e, a partir dos resultados obtidos durante as entrevistas, podem surgir novas hipóteses. De acordo com Triviños (1987), esse tipo de entrevista auxilia na explicação e compreensão de fenômenos sociais, bem como possibilita a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de dados.

A partir desses pressupostos, para a presente pesquisa o estudo qualitativo mostra-se adequado, pois, por meio de entrevista, possibilitará, a partir da perspectiva e percepção dos entrevistados - os gestores ligados à internacionalização de cada uma das redes de franquias brasileiras pesquisadas - compreender por que escolheram a internacionalização de suas redes de franquias para determinados países emergentes, com o foco em seus ambientes institucionais (legal).

5.3 Tipo e Método de Pesquisa

Inicialmente, o tipo de pesquisa escolhido foi pesquisa explicativa, pois o propósito deste estudo é explicar por que redes de franquias brasileiras, em seu processo de internacionalização, escolheram determinados países emergentes.

Tendo em vista, que a presente dissertação busca explicar o porquê as redes de franquias brasileiras escolhem determinados países emergentes que apresentam ambientes legais frágeis, decidiu-se pela utilização da pesquisa explicativa, qualitativa, através de entrevistas em profundidade.

Em relação à escolha do método de pesquisa, quantitativo ou qualitativo, para Freitas et al. (2000) deve estar associada aos objetivos de pesquisa e, segundo Yin (1994), também associada à identificação do tipo de questão de pesquisa que para o autor é a primeira e mais importante condição para escolha do método de pesquisa.

É nesse sentido que Yin (1994) apresenta o estudo de caso como efetivo e importante método qualitativo para determinados tipos de pesquisa, e mostra sua relevância na busca de respostas a determinadas questões identificadas pelo pesquisador em seu projeto. Dessa maneira, o autor contrapõe e desmistifica a ideia de que o estudo de caso é apenas uma ferramenta de uso para outros métodos de pesquisa no campo das ciências sociais, como frequentemente ocorre, mas sim efetivamente um método útil em vários tipos de pesquisa. Para Yin (1989), esse método consiste em “uma pergunta empírica que investiga um fenômeno contemporâneo no seu contexto real”.

Yin (1994) condiciona a escolha de cada método por três condições básicas:

- Definir a questão de pesquisa apresentada na forma de perguntas: como? Por quê? Quem? O quê? Onde? Quantos? Quanto?
- Analisar a extensão do controle que o pesquisador terá sobre os eventos comportamentais, o qual também será um fator relevante na escolha do método de pesquisa e,
- Distinguir entre eventos históricos e eventos contemporâneos, o qual determinará uma linha de pesquisa mais específica. O autor salienta que o método de pesquisa de estudo de caso apresenta a preferência nos eventos contemporâneos, sob a condição de que os comportamentos relevantes na pesquisa não possam ser manipulados pelo pesquisador.

Para Yin (1994), a ideia principal é a de que o projeto de pesquisa é um plano lógico, que deve construir uma relação sólida, lógica e coerente entre os dados empíricos, as questões de pesquisa iniciais e as conclusões do estudo, e por isso, deve apresentar todas as fases do projeto de pesquisa alinhadas ao método de estudo de caso.

Para Yin (1994), encaixa-se bem o uso do método de estudo de caso quando busca se explicar “como” e “por que” um determinado fenômeno acontece, quando há pouco controle sobre os eventos por parte do pesquisador e quando o foco da pesquisa encontra-se em fenômenos contemporâneos.

O fenômeno contemporâneo pesquisado foi internacionalização de redes de franquias brasileiras para países emergentes, buscando compreender por que as redes de franquias brasileiras escolhem, em seu processo de internacionalização, países emergentes que apresentam, como uma de suas características, um ambiente institucional legal instável.

A pesquisa buscou responder a pergunta abaixo:

- Em um processo de internacionalização, como os aspectos do ambiente institucional legal do país de destino explicam a escolha das redes de franquias brasileiras por mercados emergentes?

Nesta pesquisa, foi a partir da definição de seus objetivos que se escolheu o estudo de caso como o método adequado para sua obtenção, bem como optou-se por uma pesquisa do tipo qualitativa, a fim de possibilitar obter informações adequadas para atingir os objetivos da pesquisa. Foi escolhido o estudo de casos múltiplos, ou seja, será realizado um estudo de caso de três redes de franquias brasileiras que possuam negócios em países emergentes. Dentro deste estudo de casos múltiplos, buscar-se-á uma triangulação entre os diferentes pesquisados para que as possíveis descobertas do estudo de caso tenham uma maior validação.

Para Yin (2015), os projetos de casos múltiplos são preferidos aos projetos de caso único, sugerindo que se puder fazer um estudo de “dois casos”, as chances de realizar um bom estudo de caso serão melhores do que com o uso do projeto de caso único.

As unidades de análise escolhidas são os ambientes institucionais de países emergentes em que as redes de franquias brasileiras mantêm seus negócios. Estes ambientes costumam ser instáveis, e por isso a presença destas redes em países com estas características evidencia um desvio dos pressupostos teóricos em relação à necessidade das empresas encontrarem condições ambientais propícias para que o país seja escolhido para a inserção de seu negócio.

Nessa dissertação, as unidades a serem pesquisadas constituem-se de redes de franquias brasileiras que se internacionalizaram para países emergentes, sendo desconsideradas as redes de franquias brasileiras que apenas apresentam o modo

de entrada exportação quanto quaisquer redes de franquias estrangeiras presentes no Brasil. A escolha das redes de franquias presentes em países emergentes deve se à relevância atual destes países no fenômeno da globalização e às particularidades de seu ambiente institucional, foco desta pesquisa.

A partir da definição das unidades de análise, partiu-se para a efetiva seleção da amostra, ou seja, a escolha das três redes de franquias brasileiras presentes em países emergentes.

Para que fosse possível uma escolha coerente e criteriosa das três redes de franquias, primeiramente foi necessário definir quais são os países emergentes, para depois buscarmos quais redes de franquias estão presentes nesses países emergentes. Para resolver essas questões, foi utilizada a relação de países emergentes (tabela 12) apresentada pelo Banco Mundial (2015), a qual categoriza os países separando-os em três diferentes grupos: (1) mercados emergentes, que geralmente incluem países com um longo histórico de significativo acesso aos mercados financeiros internacionais; (2) mercados de fronteira, que incluem países geralmente menores e menos desenvolvidos financeiramente que o grupo anterior e com acesso mais limitado aos mercados de capitais internacionais; (3) e por último as economias avançadas.

A partir dessa relação de mercados emergentes, apresentada pelo Banco Mundial (2015), buscou-se refinar ainda mais quais países seriam considerados, e, tendo em vista a pesquisa estar voltada para o ambiente legal dos países de destino das redes de franquias brasileiras, foi utilizada uma relação (tabela 11) com a classificação dos países emergentes em relação ao cumprimento de contratos fornecida pelo relatório *Comparing business regulation for domestic firms In 190 Economies* (BANCO MUNDIAL, 2016). Definida, a partir dos critérios acima, a relação de países que interessavam à pesquisa, foi possível selecionar uma amostra com três redes de franquias internacionalizadas que estivessem presentes em um desses países emergentes, utilizando os dados apresentados por Rocha et al. (2016) em seu livro “*Global mindset na internacionalização das franquias brasileiras*”.

O segundo elemento desta dissertação será estabelecer proposições que auxiliem na busca por evidências relevantes para a pesquisa, pois as questões não lhe apontarão isto.

O terceiro elemento constituinte desta dissertação é a lógica que vincula os dados às proposições e aos critérios para a interpretação dos achados.

5.4 Técnica de coleta de dados

A técnica de coleta de dados para um estudo de caso pode ser realizada através de seis fontes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Para esta pesquisa foi utilizada a das entrevistas em profundidade.

Esse tipo de técnica de coleta de dados – entrevistas em profundidade – permite que as questões sejam apresentadas sem a rigidez das entrevistas totalmente estruturadas ou mesmo dos questionários, dando à relação entre pesquisador e entrevistado maior fluidez e possibilidade de mais informações.

Com isso, os dados foram coletados através de entrevistas previamente agendadas, realizadas na sede das redes de franquias brasileiras escolhidas para amostra e devidamente gravadas mediante a autorização prévia dos entrevistados. Para uma das redes de franquia, adotou-se um nome fictício, aqui denominado Young Free, para que fosse mantida a confidencialidade das informações coletadas.

O roteiro de entrevistas foi elaborado contemplando as categorias presentes no ambiente legal, constante da tabela 14, o que permite liberdade e flexibilidade ao pesquisador durante a entrevista. Foram agendadas entrevistas com três redes de franquias brasileiras presentes em países emergentes, representadas pelos gestores responsáveis pela internacionalização dessas redes, com uma descrição sumária da proposta da pesquisa, sendo as entrevistas gravadas para posterior transcrição.

Na tabela 14 é apresentada a composição do ambiente legal, com suas respectivas categorias, descrições e finalidades e que foi utilizada para a formulação das questões usadas durante as entrevistas. A descrição das categorias do ambiente legal é a seguinte: (a) Estado de Direito e sua aplicabilidade; (b) A proteção dos direitos das empresas e dos investidores; (c) Direitos de propriedade; (d) Direitos dos consumidores.

Foram também colhidas informações no Banco Mundial referente aos mercados emergentes, que foram úteis para a contextualização dos estudos realizados. Essas informações obtidas foram em relação à categorização dos

países, os quais estão separados em três diferentes grupos: (1) mercados emergentes, que geralmente incluem países com um longo histórico de significativo acesso aos mercados financeiros internacionais; (2) mercados de fronteira, que incluem países geralmente menores e menos desenvolvidos financeiramente que o grupo anterior, e com acesso mais limitado aos mercados de capitais internacionais; (3) e por último, as economias avançadas. Também buscou se nessa instituição dados sobre a classificação dos mercados emergentes, tanto em relação ao cumprimento de contratos, que é um dos aspectos legais, quanto à facilidade de fazer negócios. Com base nessas informações, foi possível pesquisar países emergentes, em que as redes de franquias brasileiras estão presentes, tanto aqueles com uma classificação boa em relação a cumprimento de contratos (Emirados Árabes e México), quanto aqueles com uma classificação ruim (Colômbia).

Tabela 13 – Caracterização das redes de franquias/entrevistados

Nome da empresa	Setor de atividade	Nome e Cargo do entrevistado	Papel no processo internacional	Ano de fundação	Início operações internacionais	Países em operação	País pesquisado
Chilli Beans	Empresa de óculos de sol e acessórios	Eduardo Felix - Gerente de expansão de franquias	Responsável pela internacionalização da rede de franquias	1996	Portugal em 2004	Colômbia, Peru, México, Kuwait, Chile, Portugal, Tailândia e Estados Unidos.	Colômbia (início em 2010).
Young Free (nome fictício)	Empresa de moda íntima nacional e internacional	Gerente Mercado Externo	Responsável pela internacionalização da rede de franquias	Década de 1980	Panamá em 2014	Peru, Bolívia, Paraguai, Qatar e Emirados Árabes.	Emirados Árabes (início em 2015).
iGUI	Empresa de piscinas em fibra de vidro	Marcelo W. H. Pazos – Diretor Internacional.	Responsável pela internacionalização da rede de franquias	1995	Argentina em 2005	Presente em mais de 20 países, dentre eles, Argentina, México e Paraguai.	México (início em 2010).

Fonte: Autor.

5.5 Análise dos dados

Para Yin (2015, p. 136), a análise do estudo de caso é o estágio mais difícil na realização do estudo de caso e por isso recomenda aos pesquisadores iniciantes que comecem com um estudo de caso simples e direto, ou preferencialmente com um projeto de dois casos. Para o autor, “a análise dos dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outra forma, para produzir descobertas baseadas em empirismo”.

Esta dissertação incluiu a Análise de Conteúdo, a qual se constitui de procedimentos metodológicos adotados para responder ao seu problema de pesquisa. Segundo Bardin (2004 apud MADEIRA, 2009, p. 96):

A Análise de Conteúdo é um método composto de um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que possibilita compreender a mensagem para além de seus significados imediatos. Possui duas funções que coexistem: uma heurística, quando enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão à descoberta e outra, a administração da prova, quando serve para confirmar uma questão. Dessa forma, auxilia a superação da incerteza e o enriquecimento da compreensão da mensagem.

Segundo Bardin (2004), a Análise de Conteúdo organiza-se em três fases: (1) Pré-análise, a qual refere-se ao estabelecimento do plano de análise; (2) Exploração dos dados, a qual refere-se à análise dos documentos; (3) e o tratamento e interpretação dos dados. O conteúdo extraído tanto das fontes primárias quanto das fontes secundárias foi com base nas categorias descritas por Sun et al. (2015), em relação ao ambiente legal: (1) o Estado de Direito e a sua aplicabilidade, (2) a proteção dos direitos das empresas e dos investidores, (3) a aplicação dos direitos de propriedade e (4) a proteção dos direitos do consumidor.

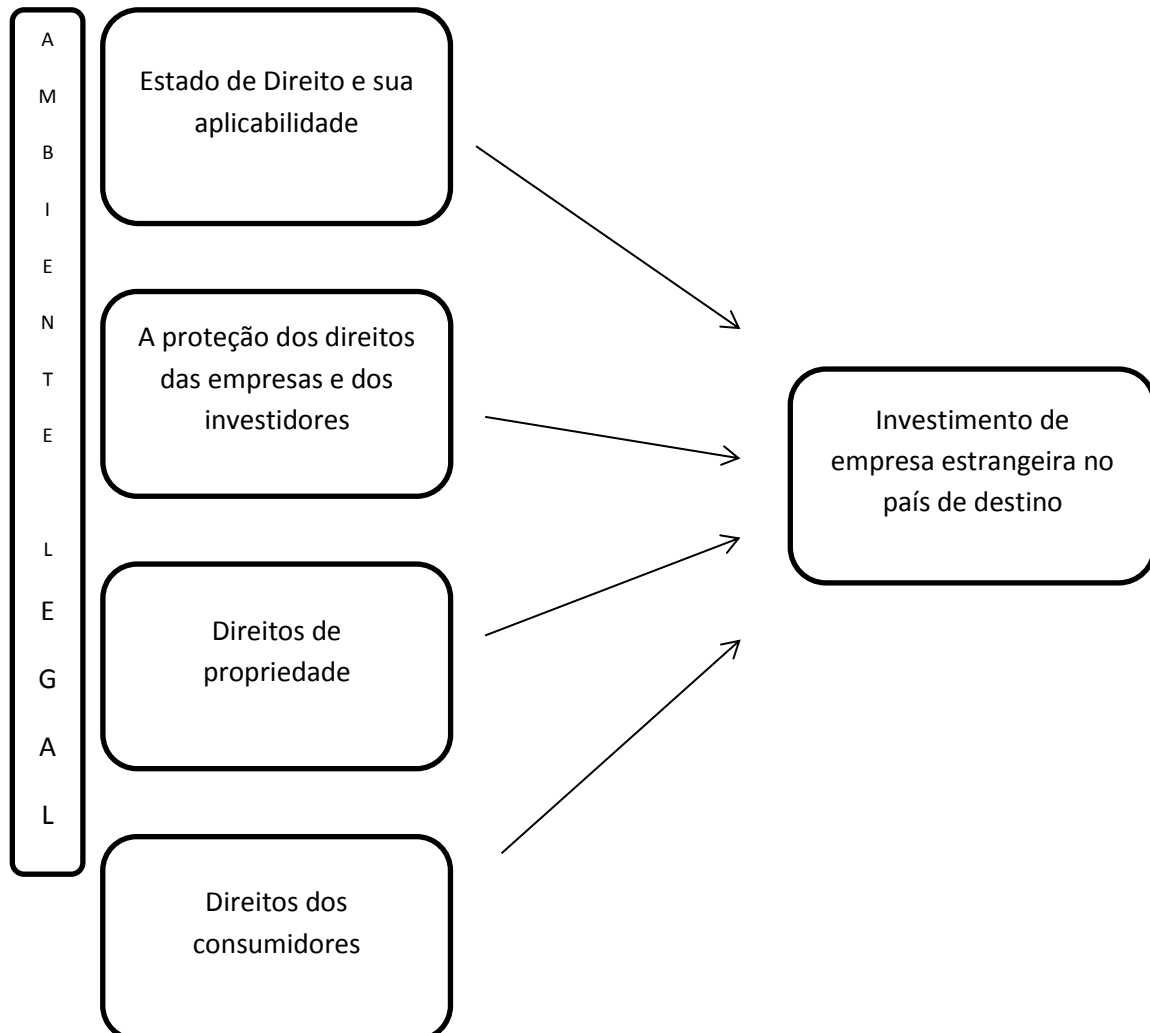
5.6 Formulação do questionário de pesquisa

A formulação do questionário de pesquisa, constante nos anexos, foi baseada nas características do ambiente legal, descritas na Figura 7: arcabouço jurídico de um país que viabiliza investimento de empresas estrangeiras e na tabela 14: Categorização do ambiente legal – arcabouço jurídico do país que viabiliza investimento de empresas estrangeiras.

As categorias utilizadas no questionário foram: Estado de Direito e sua aplicabilidade, A proteção dos direitos das empresas e dos investidores, Direitos de propriedade, Direitos dos consumidores.

Todas as questões foram elaboradas a partir de algumas características, presentes no ambiente institucional legal, consideradas relevantes para a presente pesquisa, bem como para o campo de gestão estratégica em um processo de internacionalização, por sua influência nos negócios de empresas em mercados externos.

Figura 7 – Ambiente legal – arcabouço jurídico do país que viabiliza investimento de empresas estrangeiras



Fonte: Adaptado de Sun et al. (2015) e Berry et al. (2010).

Tabela 14 – Categorização do ambiente legal – arcabouço jurídico do país que viabiliza investimento de empresas estrangeiras

Categoria	Descrição/finalidade	Fonte
Estado de Direito e sua aplicabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Proteção dos contratos. • Redução do comportamento oportunista • Facilitação das transações • Resolução de disputas. 	Zhou & Poppo (2010), La Porta et al. (1998).
Proteção aos direitos das empresas e dos investidores	<ul style="list-style-type: none"> • Proteção aos investidores e os credores da expropriação. • Permissão para que as empresas tenham direito a seus lucros e prejuízos devidos. • Proteção aos direitos dos investidores, a qual ajuda as empresas de economias emergentes a terem acesso ao capital e ao crédito. 	<p>La Porta, Lopez-De-Silanes, Shleifer & Vishny, 2000, La Porta et al. (1998).</p> <p>Sun et al. (2015), La Porta et al. (1998).</p> <p>Sun et al. (2015), La Porta et al. (1998).</p>
Proteção aos direitos de propriedade	<ul style="list-style-type: none"> • Proteção aos direitos de um indivíduo ou empresa de usar, controlar, transferir e receber benefícios de uma propriedade sua. • Nas economias emergentes, a proteção dos direitos de propriedade intelectual é tipicamente fraca e, por essa razão, isso leva a poucas inovações e transferências de tecnologia. • Incentiva o investimento de longo prazo das empresas de economias emergentes em ativos tangíveis e intangíveis que são cruciais para a internacionalização. 	<p>Sun et al. (2015), La Porta et al. (1998).</p> <p>Sun et al. (2015). Khoury & Peng, (2011), La Porta et al. (1998).</p> <p>Khoury & Peng (2011), Meyer et al. (2009), Young et al. (2014), La Porta et al. (1998).</p>
Proteção aos direitos dos consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • O aumento desses direitos sinaliza uma abertura do ambiente legal, o qual deve ser imparcial para todos os cidadãos. • Serve para conscientizá-los de seus direitos e protegê-los contra tratamentos e práticas comerciais desleais. • As empresas buscam a qualidade e respeitam as necessidades e direitos dos consumidores, possibilitando a elas a sobrevivência no mercado. • As empresas que não se adequam a este ambiente podem ter dificuldade em sobreviver neste mercado. 	North et al. (2009), Sun et al. (2015), La Porta et al. (1998).

Fonte: Adaptado de Sun et al. (2015) e Berry et al. (2010).

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE INTRACASOS

A apresentação e análise dos dados é o resultado da coleta de informações junto a três redes de franquias brasileiras sobre os aspectos legais que envolveram seu processo de internacionalização para países emergentes. Os dados foram obtidos a partir de entrevistas realizadas com os responsáveis pela internacionalização das franquias. Cabe observar a relevância dos dados coletados para a presente pesquisa, pois as três redes de franquias brasileiras pesquisadas figuram entre as 11 redes de franquias brasileiras mais internacionalizadas do país, de acordo com o Ranking FDC das multinacionais brasileiras 2015, destacando a iGUi na primeira posição como a franquia brasileira mais internacionalizada do país.

6.1 Estado de Direito e sua aplicabilidade

Este bloco destina-se a questões a respeito do Estado de Direito, aberto em quatro temas específicos: Proteção dos contratos, redução do comportamento oportunista, facilitação das transações e resolução de disputas.

6.1.1 Rede de franquias Chilli Beans – país de destino pesquisado: Colômbia

O país pesquisado junto à rede de franquias Chilli Beans foi a Colômbia, classificado pelo Banco Mundial (2015) como país emergente, e, segundo a mesma entidade em relatório emitido em 2016, sua classificação dentre os 190 países que compõem o ranking, em relação a cumprimento de contratos e a facilidade de fazer negócios, é respectivamente na 174^a e 53^a posição. Devido a essas características, a Colômbia torna-se relevante para a presente pesquisa, pois seu objetivo é explicar o porquê uma rede de franquias brasileira decide investir sua marca em um país que apresenta um frágil ambiente institucional legal.

A rede de franquias Chilli Beans é a maior empresa de óculos de sol e acessórios da América Latina. Criada em 1997, pelo empresário Caito Maia, mantém aproximadamente 700 franquias em todo Brasil. Em 2000, abriu o primeiro quiosque num shopping. O primeiro país no exterior a receber a marca foi Portugal em 2004 e atualmente mantém negócios, além da Colômbia, em países como Peru, México, Kuwait, Chile, Portugal, Tailândia e Estados Unidos.

A rede de franquias Chilli Beans coleciona inúmeros prêmios e certificações por sua excelência nos negócios, tais como:

- Melhor Loja de Inovação no Mundo em 2012, pela *Retail Design Institute*.
- Prêmio "Melhor em Acessórios", pela Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (2016).
- Prêmio "Melhor Franquia do País", pela ABF (2015).
- Prêmio "Os mais importantes do Varejo", do Grupo Padrão (2012).
- Selo de Excelência em Franchising (SEF) - Categoria Sênior (2009, 2010 e 2011).
- Eleita umas das 100 Empresas mais admiradas pela revista Carta Capital (2010).
- Prêmio Alshop 2006 e 2009 – Melhor Loja de Complementos e Acessórios de Vestuário – Voto Consumidor.
- Prêmio JCI TOYP 2006 (*Junior Chamber International – The Outstanding Young Persons* – São Paulo/Brasil) - Caito Maia, vencedor da Categoria Sucesso Comercial, Econômico e/ou Empresarial.
- Selo IBC/Inmetro - Lentes com Proteção UV (2006).
- Prêmio *Top of Quality* – Ordem dos Parlamentares do Brasil (2006)
- Destaque no Prêmio Toshiba *Planet Cool Awards* (2006)
- As 10 Empresas em Excelência de Expansão (2005) - Revista do Varejo
- Melhor Ação Social em Esporte Radical – Skate (2005) - Assembleia Legislativa
- Finalista do iBest - Site Revelação (2005)

Segundo o entrevistado, a rede de franquias Chilli Beans, em seu processo de internacionalização, procura como parceiros, grupos de varejo que já tenham certo grau de expertise e know how nas áreas de varejo e de franquias e, dentro desse escopo, a referida empresa encontrou na Colômbia, em 2010, seu parceiro, que atualmente é o maior grupo de varejo do país e que os representa como máster franqueado. A rede iniciou suas operações por Bogotá e, em seguida, Medellín.

Pelo fato do máster franqueado já ter conhecimento das características do varejo e da legislação de franquias na Colômbia, puderam subsidiar a rede de

franquias Chilli Beans em toda a parte legal necessária em seu processo de internacionalização.

A referida rede possui um modelo de negócio de sucesso no Brasil, expresso por 700 lojas no território brasileiro, e, por esse fato, procura implantar esse mesmo modelo no país de destino. Em função da legislação e da cultura do país de destino, muitas vezes isso não se torna possível, como, por exemplo, em relação a campanhas, comunicações e até mesmo em relação aos modelos de seus produtos.

Segundo o entrevistado, em todos os contratos elaborados junto aos franqueados ou máster franqueados ocorrem inúmeras adaptações. A rede Chilli Beans possui um contrato padrão, mas na negociação com os parceiros de cada país ocorrem negociações diferentes, por exemplo, com o tipo de exclusividade e é também por esse motivo que a rede possui tanto franqueados quanto máster franqueados. Há grupos que não conseguem ser máster franqueado, porque, às vezes, o país é geograficamente muito extenso, e os franqueados optam por concentrar seus negócios em uma cidade específica, possibilitando com isso abrir para outros franqueados no mesmo país, o que para o entrevistado torna-se um modelo mais interessante. Foi comentado durante a entrevista que:

“No Brasil foi assim e quando você tem outras pessoas pensando no negócio, você consegue formatar mais do que se você tivesse apenas uma pessoa pensando e, às vezes, a opinião de uma pessoa de repente não é a correta, e quando você tem um grupo pensando é muito melhor”.

Após o entrevistado apresentar uma breve descrição das características da rede de franquias Chilli Beans, prosseguiu-se a entrevista com base nas categorias do ambiente legal do país de destino, primeiramente em relação ao Estado de direito, focando na proteção dos contratos, redução do comportamento oportunista, facilitação das transações e resolução de disputas.

Segundo o entrevistado:

“Nós temos um procedimento. Primeiro nós temos o NDA, que é um documento que eles assinam antes do contrato. Este é um documento em que você tem alguns núcleos e detalhes da franqueadora que são sigilosos, eles assinam aquilo porque ainda não assinaram o contrato e a gente precisa fazer uma relação, então assinam esse documento de confidencialidade, é como se fosse um pré-contrato. Este é o primeiro passo. No segundo passo nós temos o nosso escritório e o jurídico que fazem todo o estudo de leis no país. Antes de começar a fechar com um país, nós começamos a estudá-lo”.

Segundo o entrevistado, antes de assinar contrato com os franqueados ou máster franqueados em um determinado país, há um estudo minucioso de sua legislação. Foi citado, por exemplo, que na Argentina a rede de franquias Chilli Beans teve dificuldades porque os óculos que vêm da China têm uma tributação muito grande e, por isso, percebeu-se que esse fato inviabilizaria o processo de internacionalização. Nesse sentido, a primeira coisa é saber se naquele país a rede Chilli Beans conseguirá ter um modelo econômico interessante, que possibilite manter os pilares que a Chilli Beans possui, que é um preço justo e uma dinâmica de toda semana apresentar uma nova coleção, o que, segundo o entrevistado, “nós tentamos respeitar bastante isso”.

Em relação à Colômbia, o contrato elaborado foi desenhado com base num modelo que o máster franqueado já tinha, porque já havia uma franquia no local. Portanto, tinha expertise nessa área. Então, quando a Chilli Beans estabeleceu essa relação comercial e o respectivo contrato entre franqueado e franqueador, fez baseada no que o máster franqueado já tinha de convivência na Colômbia, adaptando ao seu negócio. Segundo o entrevistado, eles mantêm, acima de tudo, uma relação muito aberta com o parceiro na Colômbia, o que, segundo o entrevistado, gera segurança e confiança entre as partes.

“Então quando nós fizemos essa relação e o contrato, nós fizemos baseados no que eles já têm lá de convivência. Então nós adaptamos ao nosso negócio, mas nós temos uma relação com eles muito aberta”.

Reforçando essa relação, o entrevistado informou que o máster franqueado vem ao Brasil duas vezes ao ano e a franqueadora vai à Colômbia quatro vezes ao ano. Além disso, a rede de franquias Chilli Beans mantém uma consultoria que fornece todo o suporte necessário para o franqueado na Colômbia, pois entendem que estão comprando uma franquia para receber o know how dela, porque senão o franqueado criaria sua própria marca; é por isso que a Chilli Beans tem todo esse conceito, esse suporte ao franqueado que também transmite a seus franqueados no mercado internacional.

A referida rede possui responsáveis que cuidam apenas dessa parte, como, por exemplo, o gestor tem uma equipe de consultores de campo internacionais que realizam visitas para dar todo suporte e treinamento que o franqueado comprou e

que faz parte do contrato. Eles estão comprando a franquia e também o seu know how.

Outra questão levantada foi se as medidas de resolução de litígios estão disponíveis e acessíveis às empresas estrangeiras e mais especificamente às redes de franquias e se isso se resolve de maneira satisfatória entre as partes.

Segundo o entrevistado, o maior troféu da Chilli Beans é que ela nunca teve um litígio com seus franqueados, inclusive na Colômbia, consequência de uma confiança e um comprometimento construídos desde o início da relação contratual. A franqueadora sempre tenta resolver amigavelmente, sem ir para o litígio, pois esse caminho é a última opção.

“Eu acho que a Chilli Beans, o troféu maior da Chilli Beans é que ela nunca teve um litígio com nenhum franqueado”. [...] “Nós sempre tentamos resolver sem ir para o litígio, [...] Eu acho que o litígio é em último caso.

Segundo o entrevistado, essa é uma política da rede de franquias Chilli Beans, esse modo de resolver as questões que surgem no dia a dia. Lembra o entrevistado que:

“O próprio fundador da rede de franquias Chilli Beans, o sr. Caito Maia mantém portas abertas, e que por isso os próprios franqueados têm acesso a ele, e isso acaba tornando-se relevante, por possibilitar a resolução rápida de algumas questões, além de gerar entre as partes proximidade, segurança, satisfação e confiança”.

Outra questão levantada foi em relação às leis de trabalho locais e se estão em conformidade com as normas internacionais.

Segundo o entrevistado, apesar da contratação de funcionários na Colômbia ser de responsabilidade do máster franqueado, a rede Chilli Beans respeita as leis trabalhistas do país e devido a isso realiza estudos de todas as redes de franquias e de varejo presentes no país. Assim, procura direcionar como deveria ser a conduta do máster franqueado para com seus funcionários. Por exemplo, há uma orientação por parte da rede Chilli Beans em relação a ter uma base salarial em determinado nível e à quantidade de horas trabalhadas. A rede Chilli Beans faz um estudo para entender as práticas adotadas naquele país, bem como sua legislação. Segundo o entrevistado, a rede possui um padrão, uma forma de trabalhar com a equipe, e acredita que esse é um dos pilares da marca.

“Nós respeitamos bastante as leis do país e acabamos fazendo também um estudo de todas as redes de franquias de varejo lá. Nós passamos alguns direcionamentos de como deveria ser a conduta com esse funcionário. Nós passamos o procedimento para eles, por exemplo, que o funcionário tem que ter uma base salarial em determinado nível, tem que trabalhar uma quantidade de horários. Nós vamos fazendo um estudo para isso e entendemos bem como funciona. Todo esse DNA que a Chilli Beans tem, a forma de trabalhar com a equipe, nós acreditamos que um dos pilares da marca são justamente as pessoas, uma equipe motivada, treinada e sabendo falar sobre o produto, então todo esse trabalho é feito aqui no Brasil, passamos para eles um padrão de conduta para poder estar atualizando a área”.

A análise dos resultados focou a questão do contrato de franquia em relação à sua aplicabilidade e proteção. A pesquisa demonstrou que a rede de franquias Chilli Beans possui uma vasta experiência e conhecimento no mercado nacional e internacional e um padrão de negócio de sucesso e bem sedimentado, confirmado por sua crescente expansão e pelos inúmeros prêmios e certificações recebidos nos últimos anos.

O caso Chilli Beans demonstrou que a rede, apesar de possuir um corpo jurídico que estuda a legislação e a situação jurídica do país de destino, subsidiando seus acordos comerciais, também procura grupos de varejo bem sedimentados, que possuam expertise e know how no setor de franquias, para, dessa forma, obterem uma segurança adicional ao seu negócio. Isso se confirma pelo fato de a rede utilizar como base para a elaboração do contrato de franquia um modelo contratual que o máster franqueado já utiliza na Colômbia e pelo fato de valorizarem o know how e experiência de seu máster franqueado naquele país. Esse procedimento aponta para um fator motivador no estabelecimento de um contrato entre franqueador e franqueado que é o de uma relação aberta e de confiança entre eles. Conforme o entrevistado, pode se confirmar essa política como de sucesso pelo fato de que nunca houve um litígio sequer entre a rede de franquias Chilli Beans e seus franqueados, inclusive na Colômbia.

6.1.2 Rede de franquias Young Free – país de destino pesquisado: Emirados Árabes

O país de destino, pesquisado junto à rede de franquias Young Free, foi os Emirados Árabes, classificado pelo Banco Mundial (2015) como um país emergente, e, segundo a mesma entidade, em relatório emitido em 2016, sua classificação dentre os 190 países que compõem o documento, em relação a cumprimento de contratos e facilidade de fazer negócios, está respectivamente na 25ª e 26ª posição.

A história da rede de franquias Young Free começou na década de 1980 quando uma família fundou uma empresa têxtil de pequeno porte para a fabricação de meias. Atualmente, destaca-se no setor de moda íntima nacional e internacional.

O primeiro país no exterior a receber a rede de franquias Young Free foi o Panamá e atualmente mantém negócios também em países como Peru, Bolívia, Paraguai, Qatar e Emirados árabes.

Uma das políticas adotadas pela rede de franquias Young Free em seu processo de internacionalização é o de procurar grupos locais que já detenham outras marcas e que estejam aptos para ter mais uma marca no seu portfólio, sempre na modalidade de máster franqueado. Dentro desse escopo, a rede encontrou nos Emirados Árabes, seu parceiro, o qual atualmente a representa como máster franqueado.

De acordo com a entrevistada, os mercados que atualmente interessam à rede de franquias Young Free são a América Latina e os Emirados Árabes. A empresa acredita que a América Latina tem um potencial imenso, ainda maior que os Emirados Árabes. Ela entende que os principais países para o varejo na América Latina são Chile e Colômbia e relata ainda que a Colômbia tem um potencial imenso, com a presença de redes compostas de 300 a 400 lojas e é por isso que a Young Free busca parceiros nesses dois mercados.

A entrevistada também comentou sobre o processo de internacionalização para o México e, segundo ela, a rede de franquias Young Free não está presente neste país em função de suas normas, pois teriam de adaptar seus produtos para poderem estabelecer sua marca nele. Existem inúmeras normas, como, por exemplo, em relação a pijamas para crianças, que não podem ser “soltos”, pois acreditam que a criança tem de estar ciente de onde está encostando, portanto torna-se um pouco mais difícil para a Young Free viabilizar seu processo de internacionalização para o México. Ainda segundo a entrevistada, “a Young Free poderia iniciar suas operações neste país, com a distribuição de meias, mas para o restante de seus produtos ainda precisaria aguardar”.

Iniciando a entrevista dentro do contexto do ambiente legal, perguntou-se se, juridicamente, a rede de franquias Young Free sentia segurança nos Emirados Árabes – em relação aos contratos assinados, tanto a evitar comportamentos oportunistas quanto em facilitar as transações e resolver disputas.

Segundo a entrevistada:

“A Young Free sente segurança, mas, principalmente, pela reputação do máster franqueado, que possui 2.200 lojas e trabalha com marcas internacionais muito conhecidas, além do fato da rede já conhecer esse parceiro há muitos anos. Todos os contratos de franquia da Young Free são 100% revisados pela área jurídica, que atualmente é terceirizada e isso possibilita uma maior segurança jurídica. Além disso, ocorreram inúmeras revisões, e neste sentido, nosso parceiro foi extremamente flexível quando nossa empresa não se sentia confortável com alguma cláusula, cedendo às solicitações de mudança contratual. Na verdade, tornou-se uma relação de muita confiança entre as partes, senão com certeza não assinaríamos o contrato com esse máster franqueado”.

Foi questionado sobre a percepção de garantias jurídicas por parte do governo dos Emirados Árabes e de acordo com a entrevistada:

“O contrato de franquia é assinado perante as leis brasileiras, e esse é um motivo para a rede ter uma segurança maior”.

Cabe destacar que nesse momento da entrevista é demonstrado que a confiança depositada no máster franqueado é uma condição determinante para firmarem o contrato de franquia.

Outra questão levantada foi se as medidas de resolução de litígios nesse país estão disponíveis e acessíveis às empresas estrangeiras, no caso, também para a rede de franquias Young Free.

Segundo a percepção da entrevistada em relação a esse assunto, as medidas de resolução de litígios estão disponíveis nos Emirados Árabes e lembrou que

“a rede de franquias Young Free mantém contrato com uma empresa que a representa e assessora juridicamente em relação às questões legais do país, antes e depois de firmarem o contrato de franquia, e neste sentido, é verificado se há garantias jurídicas naquele país”.

Segundo ela,

“se encontram algo que possa ser questionado, a assessoria jurídica os informa e o assunto é discutido internamente para acharem uma solução”.

Por último questionamos sobre as leis trabalhistas do país, se estão em conformidade com as normas internacionais. Segundo a entrevistada:

“Isso cabe ao franqueado e não ao franqueador, mas eles estão dentro das normas, tratam muito bem os funcionários, pagam cursos, alimentação, moradia”.

Segundo a entrevistada, nesse mercado os franqueados têm de trazer imigrantes de países como Marrocos, Índia e Filipinas para trabalharem nas lojas. Além da contratação, os franqueados providenciam a esses trabalhadores visto de entrada no país, moradia e estudo.

A análise dos resultados focou a questão do contrato de franquia em relação à sua aplicabilidade e proteção.

Em primeiro lugar, constatou-se que a rede procura grupos locais, no país de destino, com experiência, e sempre máster franqueados.

Em relação ao contrato de franquia, apesar de ter sido assinado, “para uma maior segurança” perante as leis brasileiras, há por parte da rede uma percepção de que neste país existe uma segurança jurídica; por outro lado, porém, identificou-se que para que se efetive a relação contratual, a rede procura respaldo também na reputação do máster franqueado.

Seu contrato de franquia foi assessorado por um escritório de advocacia terceirizado, o qual verificou as garantias jurídicas no país. Esse contrato passou por inúmeras revisões, e o máster franqueado mostrou-se flexível às alterações solicitadas pelo franqueador. Com tudo isto, apesar de todas essas circunstâncias apresentadas, segundo a entrevistada, o que prevaleceu para que fosse firmado o contrato foi o estabelecimento de uma relação de confiança entre as partes, franqueador e franqueado.

Em relação às leis trabalhistas do país, questionou-se se elas estão em conformidade com as normas internacionais. A rede, apesar de não estabelecer relações trabalhistas naquele país, relata que o seu máster franqueado está dentro das normas, inclusive apresentando um tratamento adequado aos seus funcionários, pagando cursos, alimentação e moradia.

6.1.3 Rede de franquias iGui – país de destino pesquisado: México

O país de destino, pesquisado junto à rede de franquias iGui, foi o México, classificado pelo Banco Mundial (2015) como um país emergente, e segundo a mesma entidade, em relatório emitido em 2016, sua classificação, dentre os 190 países que compõem o documento, em relação a cumprimento de contratos e facilidade de fazer negócios, é respectivamente em 40ª e 47ª posição.

A iGui é uma empresa brasileira que fabrica e comercializa piscinas em fibra de vidro, equipamentos para filtragem, acessórios para área de lazer e produtos químicos para manutenção da água da piscina. Localizada atualmente na cidade de Cedral, no Estado de São Paulo, foi fundada por Luís Filipe de Souza Sisson, em 1995, em Gravataí, no Estado do Rio Grande do Sul.

No início, a referida empresa tinha o nome de “Indústria da Piscina”, e com o passar dos anos, acabou mudando o nome para “iGui”, que significa água em Tupi Guarani.

O grupo iGui também possui uma micro franquia, a iGui Trata Bem, especializada em manutenção de piscinas em geral e vendas de produtos químicos. Associada à ABF (Associação Brasileira de Franchising), a iGui Trata Bem possui franquias por todo o Brasil e atua com foco nas necessidades, segurança e qualidade de atendimento aos seus clientes. Foi criada em 2012 com o objetivo de formar profissionais credenciados, treinados e especializados no tratamento de água.

O primeiro país no exterior a receber a rede de franquias iGui foi a Argentina em 2005 e atualmente mantém negócios também em países como Paraguai e México.

A rede de franquias iGui, em seu processo de internacionalização, mantém na Argentina um escritório próprio, quatro máster franquias e 80 franquias; no México mantém duas máster franquias e 30 franquias; no Paraguai mantém uma máster franquia e cinco franquias.

Primeiramente, foi levantada a questão se juridicamente a rede de franquias iGui sente segurança no México em relação aos contratos assinados, tanto em relação a evitar comportamentos oportunistas quanto em facilitar as transações e a resolver disputas. Segundo o entrevistado, a rede de franquias iGui está no país há 10 anos, e nesse período pode entender o funcionamento do poder judiciário, o que possibilitou ter confiança para resolverem problemas que possam surgir.

“Sim, com dez anos de atividade no país, estamos confiantes no poder judiciário para a resolução de todo tipo de inconvenientes que possam se apresentar neste aspecto”.

Reforçando essa ideia, o entrevistado afirma que as medidas de resolução de litígios no México estão disponíveis e acessíveis às empresas estrangeiras, nas quais se incluem as redes de franquias.

“Sim, já tivemos alguns contratempos e litígios, e foram resolvidos em tempo e forma”.

A iGui, em seu processo de internacionalização, conta com o apoio de diversos departamentos que a assessoram, inclusive com seu departamento jurídico, o qual estuda a legislação do país, contratos, pré-contratos, bem como realiza análise do ambiente legal do país, para verificar se há respaldo jurídico por parte do governo local.

“A empresa conta com diferentes departamentos, dentre eles o jurídico. O modelo de contrato padrão é adequado para cada país ou região, de acordo com a legislação do local.”

A respeito da relação da rede de franquias iGui com seus franqueados, uma das formas de incentivo e busca por uma boa relação é contar com uma espécie de “plano de carreira” para seus franqueados. Um dos exemplos citados foi a possibilidade do franqueado iniciar seu modelo de franquia junto à marca através de uma micro franquia de serviços iGui Trata Bem, podendo posteriormente obter uma franquia unitária e uma máster franquia da marca. A iGui também tem uma política de possibilitar que diferentes tipos de funcionários possam aspirar a novos desafios e oportunidades, tanto no país quanto fora dele.

A iGui, baseada nesses conceitos e entendendo a importância de uma estreita relação entre franqueador e franqueado, bem como da relevância de estarem presentes fatores motivacionais nessa relação, deu a oportunidade a dois brasileiros, que já possuíam uma franquia da marca, de se tornarem seus máster franqueados no México, os quais também tiveram um treinamento, no qual foi passado a experiência e know how que a iGui possui nesse negócio.

“A iGui conta com um plano de carreira, por assim dizer, para os franqueados (franquia de serviços, franquia unitária e máster franquia; ao que pode ser agregado no exterior à rede de franquias), assim como a possibilidade de que diferentes tipos de funcionários possam aspirar a novos desafios, tanto no país quanto fora dele”. [...] “Sim, pode se dizer isso, o crescimento dentro do Grupo pode ser de várias formas, no caso dos Másters podem vir de Franquias Unitárias (Lojas), que ao mesmo tempo podem vir de Franquias de Serviços (Trata-Bem)”. [...] “O “Plano de carreira” foi uma frase para explicar as possibilidades de crescimento dentro da Empresa, seja na produção, na área de franquias ou na área comercial ou administrativa, o Grupo prioriza pessoas de dentro para expandir a rede”.

Segundo o entrevistado, com essa política, a iGui tem uma garantia maior em relação a seus negócios e contratos, pelo fato de conhecer e acompanhar seus franqueados, dando-lhes oportunidades de crescimento e fomentando uma sólida

parceria. Além disso, ficou transparente a preocupação por parte do franqueador em fornecer um treinamento junto a seus franqueados para que eles tenham todo o know how e experiência necessários para desenvolver suas atividades, e consequentemente a marca iGui.

“Se garante, pelo menos em parte, o currículo dos mesmos, além de ter preparado a estes para desenvolver dita atividade com conhecimento total, experiência e o know how necessário”

Levantou-se a questão das leis trabalhistas locais no México, se elas estão em conformidade com as normas internacionais e segundo o entrevistado:

“Sim, assim como no Brasil, estão em conformidade, e, assim como no Brasil, encontramos falhas na aplicação”.

A análise dos resultados focou a questão do contrato de franquia, em relação à sua aplicabilidade e proteção.

Segundo as informações extraídas da entrevista, pode-se constatar que há confiança por parte da rede em relação aos contratos de franquia no México, tanto em sua aplicabilidade quanto em sua proteção. A vivência de 10 anos e a solução de litígios enfrentados pela rede no país vem apenas reforçar essa confiança demonstrada pela rede quando de seu início no México. Além disso, verificou-se que a iGui possui uma política de incentivo aos seus franqueados, no sentido de promover oportunidades a eles e a seus funcionários, propiciando fatores motivacionais que, de alguma maneira, ajudarão em sua relação e no próprio negócio.

6.2 Direitos da empresa e dos investidores

Este bloco destina-se a questões a respeito da proteção dos direitos da empresa e dos investidores, aberto em três temas específicos: proteção a investidores e credores da expropriação, permissão para que as empresas tenham direito a seus lucros e prejuízos devidos e proteção aos direitos dos investidores, a qual possibilita às empresas terem acesso ao capital e ao crédito.

6.2.1 Rede de franquias Chilli Beans – país de destino pesquisado: Colômbia

Primeiramente foi levantada a questão se a rede de franquias Chilli Beans tinha receio de possíveis expropriações por parte do Estado Colombiano. Segundo o entrevistado, o governo colombiano foi muito aberto para receber uma marca brasileira.

“Eles foram muito receptivos, eles entendem a necessidade de trazer algumas marcas para poder compor todo o mix de um shopping e não apenas marcas colombianas, eles têm essa abertura”.

Por exemplo, segundo o entrevistado, seu franqueado comercializa também marcas italianas e francesas, e tem uma abertura e um bom relacionamento com o governo porque está trazendo emprego para dentro do país, pois quando a empresa leva a marca, gera empregos para os próprios colombianos. Segundo o entrevistado:

“Uma coisa que eles têm e que a rede Chilli Beans respeita é que eles contratam colombianos, nós não enviamos brasileiros para trabalharem lá, eles trazem uma marca de fora, mas quem vai trabalhar nela será um colombiano, justamente para fomentar o emprego lá”.

“A primeira coisa é que o governo colombiano foi muito aberto para receber uma marca brasileira [...] foram muito receptivos, eles entendem a necessidade de trazer algumas marcas[...] está trazendo emprego para dentro do país, porque você traz a marca, mas você emprega os próprios colombianos”.

Para o entrevistado, o governo colombiano tem consciência de que estão levando marcas e que isso vai gerar empregos, e a Chilli Beans e o seu máster franqueado adotam um compromisso no sentido da contratação dessas pessoas, os colombianos.

Uma segunda questão levantada na entrevista está relacionada ao lucro que a Chilli Beans tem direito. Perguntamos se havia essa confiança, de que a rede tenha direito a seus lucros devidos, ou seja, consiga transferir o lucro sem que haja nenhum bloqueio ou algo parecido. Segundo o entrevistado:

“A rede Chilli Beans ainda não chegou a ter lucros expressivos, porque a rede ainda está investindo. A rede Chilli Beans entende que quando está presente em um país novo, para a marca é uma força e uma visibilidade. Em relação à lucratividade na Colômbia, por ainda termos uma forma de trabalho e de logística diferenciada, porque as peças vêm para o Brasil, pagamos a tributação e depois mandamos para a Colômbia e pagamos tributação lá, isso acaba gerando um custo bem grande nessa bitributação. Claro que com a Colômbia nós temos um resultado muito pequeno perto do resultado que temos no Brasil, pelo tamanho do Brasil e da Colômbia, mas não temos nem um problema com relação à distinção de lucro. O lucro que nós temos lá, nós não cobramos royalties pela venda, mas só do que ela compra, então tudo que eles compram, o lucro já fica aqui.”

Em relação à questão levantada sobre se a proteção dos direitos dos investidores possibilita a empresa a ter acesso ao capital e ao crédito, no caso da rede Chilli Beans esse tema não se enquadra.

Quando perguntado sobre a existência de associação nacional de franquias no país e, se há, se ela tem relevância em relação à defesa dos interesses do setor de franquias. O entrevistado afirmou não ter conhecimento sobre a existência de qualquer tipo de associação de franquias na Colômbia e explicou que nos Estados Unidos há esse tipo de associação e é um pouco mais complicado porque cada Estado americano possui uma legislação específica e no Brasil há uma legislação de franquias que abrange todo o território nacional.

Em relação à existência de uma legislação específica para franquias na Colômbia, segundo o entrevistado:

“Não há uma legislação específica para franquias, e nosso contrato é elaborado e aprovado com base em uma legislação geral”.

A rede Chilli Beans faz adaptações e customizações em alguns detalhes que seriam diferentes do Brasil, sempre respeitando a lei local. Com relação a garantias de troca, por exemplo, no Brasil você não pode trocar um produto depois de três meses, enquanto lá são seis meses. Cada país tem a sua legislação do consumidor e a Rede Chilli Beans tem de se adaptar à legislação local. O entrevistado cita que em Portugal a empresa tem de dar garantia de um ano, e isso implica que a rede tem de se adaptar à legislação do país, inclusive àquela específica do consumidor local.

A análise dos resultados focou a questão da proteção dos direitos da empresa e dos investidores. Constatou-se que o governo colombiano foi muito receptivo para a internacionalização da marca em seu país, pois tem consciência da necessidade de novas marcas no mercado, e que isto gera empregos para os trabalhadores colombianos. Além disso, seu máster franqueado tem uma relação muito aberta com o governo colombiano pelo fato de captar novas marcas estrangeiras e por gerar novos empregos. Isso aponta para uma confiança e uma boa relação com o governo, como garantia para que não haja expropriações e para que tenham direito a seus lucros devidos.

6.2.2 Rede de franquias Young Free – país de destino pesquisado: Emirados Árabes

Questionamos a entrevistada sobre a proteção dos direitos da empresa e dos investidores nos Emirados Árabes e se a rede de franquias Young Free tinha receio de possíveis expropriações por parte do governo dos Emirados Árabes. Segundo a entrevistada:

“Esse receio não existe, pois, o acordo comercial está contratualmente bem desenhado e definido e, portanto, a segurança é total, inclusive em relação à confiança no governo local”.

Foi questionado sobre a proteção dos direitos das empresas e dos investidores em relação ao direito a seus lucros devidos. Segundo a entrevistada:

“A rede de franquias Young Free não cobra royalties ou taxas de seu máster franqueado nos Emirados Árabes, sendo que o lucro vem somente da venda de produtos, o qual é transferido para a matriz no Brasil”.

Outra questão levantada foi se há uma efetiva proteção aos direitos dos investidores naquele país, contribuindo dessa forma para a empresa ter acesso ao capital e ao crédito. Segundo a entrevistada, sobre esse assunto ela não tinha muito conhecimento jurídico para que pudesse comentar, mas descreveu o contexto em que se dá um investimento naquele país, o que, de certa forma, esclareceu a questão:

“Nos Emirados Árabes a realidade é bem diferente do Brasil, pois lá o investidor do negócio será necessariamente um membro da família real, o qual investirá o seu capital; desse modo, qualquer empresa naquele país deverá ter, como sócio e investidor, pessoas da família real, sheiks, então, mesmo que uma empresa, por exemplo, seja de propriedade de um indiano, ela terá obrigatoriamente de ter, como sócio, um sheik, da família real, senão o indiano não terá direito ao negócio. Com o setor de franquias não é diferente”.

Questionada sobre a presença de uma associação nacional de franquias, segundo ela, que já está presente naquele país há anos:

“Desconheço a existência de uma associação nacional de franquias naquele país e, mesmo que houvesse, não teria relevância alguma, tendo em vista as características societárias de suas empresas, pois não são franquias unitárias”.

A entrevistada relata que:

“Nos Emirados Árabes há cinco players principais que detém as marcas, como um grupo, por exemplo, que comercializa mil marcas ou que tem duas mil lojas e, nesse contexto, uma associação de franquias não faria muito sentido, pois a defesa dos interesses e a força política e econômica pertence e está nos grupos e são eles que ditam as regras”.

Questionada sobre se o país possui uma legislação específica que dê proteção legal aos direitos das franquias, ela respondeu que acredita que não, mas não sabe com certeza. Ela explicou que a franquia nos Emirados Árabes é muito formal, pois é uma empresa gestora de franquias e que apenas fazem isso, abrir lojas. Segundo ela:

“Neste país há muitos shoppings centers, um ao lado do outro. Então é um negócio muito grande. Com as altas temperaturas do país, de aproximadamente 50 graus centígrados, as pessoas evitam as ruas, procurando o interior climatizado dos shoppings centers”.

A análise dos resultados focou a questão da proteção dos direitos da empresa e dos investidores.

Foi demonstrado que a rede tem uma total segurança e confiança no governo local, até pelo fato de que esses contratos de franquia são firmados com máster franqueados, cujos sócios são membros da família real e, portanto, com força política dentro do país.

6.2.3 Rede de franquias iGui – país de destino pesquisado: México

Foi questionado se a rede de franquias iGui tem receio de possíveis expropriações por parte do Estado. Segundo o entrevistado:

“Não, não consideramos essa hipótese, a empresa adquiriu um conhecimento depois destes 10 anos sobre o país e tudo nos leva a acreditar que expropriações por parte do Estado não sejam possíveis na atual situação governamental nem no curto prazo, pois o México está se inserindo e tentando se consolidar no mercado mundial há anos”.

Segundo o entrevistado há uma confiança por parte da iGui na efetiva proteção aos direitos das empresas e dos investidores. Especificamente em relação à proteção aos direitos dos investidores no sentido de contribuir para a empresa ter acesso ao capital e ao crédito, segundo o entrevistado:

“Não utilizamos linhas de crédito de forma geral, em nenhum dos novos empreendimentos”.

Questionado sobre se há uma associação nacional de franquias no México e se ela tem relevância em relação à defesa dos interesses do setor de franquias, o entrevistado respondeu que:

“Existem várias associações no país, a mais importante talvez seja a AMF (associação mexicana de franquias). Neste país não estamos associados”.

Foi questionado se o país possui uma legislação específica que dê proteção legal aos direitos das franquias, e, segundo o entrevistado, os mercados emergentes, dentre eles, o México, estão criando e adaptando a legislação de franchising em todos eles. Segundo o entrevistado, esse é um ramo de atuação relativamente novo em termos gerais e ainda se encontra em fase de evolução e consolidação de normativas, contratos, etc.

A análise dos resultados focou a questão da proteção dos direitos da empresa e dos investidores. Segundo as informações extraídas da entrevista, pode se constatar que há confiança por parte da rede em relação à proteção dos direitos da empresa e dos investidores no México. Desde seu início no México, e reforçado pela vivência de 10 anos no país, a rede pode perceber que o país está se inserindo e procurando se consolidar no mercado mundial e, para isso, o governo precisa estabelecer uma relação de transparência e confiança com empresas, investidores e outros países.

6.3 Direitos de propriedade

Esse bloco destina-se a questões a respeito da proteção dos direitos de propriedade, aberto em três temas específicos: (1) Proteção aos direitos de um indivíduo ou empresa de usar, controlar, transferir e receber benefícios de uma propriedade sua; (2) proteção dos direitos de propriedade intelectual; (3) proteção a investimentos de longo prazo das empresas de economias emergentes em ativos tangíveis e intangíveis.

6.3.1 Rede de franquias Chilli Beans – país de destino pesquisado: Colômbia

Na entrevista, abordamos qual o grau de confiança que a rede tem em relação ao respaldo legal dos direitos de propriedade e se tais direitos são sólidos a

ponto de proteger os direitos da empresa de usar, controlar, transferir e receber benefícios de uma propriedade sua.

Segundo o entrevistado, um dos primeiros procedimentos da rede foi registrar a marca no país, como uma maneira de resguardar e proteger a marca. Desse modo, não pode haver nenhuma outra Chilli Beans lá porque a marca está registrada no país. Em todos os países que a rede de franquias Chilli Beans entra, sua marca é registrada.

“A primeira coisa que nós fizemos foi registrar a marca no país, essa é uma maneira de nos resguardarmos como marca. Você não pode ter nem uma outra Chilli Beans lá porque a marca lá está registrada, essa é a primeira coisa que fazemos para nos resguardar como marca. Essa é a primeira coisa que nós fazemos, a marca é nossa, nós somos quem registra. Nós podemos ter um franqueado que não deu certo e se a marca não estiver registrada por mim ele pode pegar a marca”.

Durante a entrevista, levantamos a possibilidade de uma empresa concorrente na Colômbia copiar os modelos Chilli Beans e questionamos se, nesse caso, há confiança, por parte da Chilli Beans, quanto à devida aplicação da legislação local.

Segundo o entrevistado, isso pode acontecer. A referida rede entende que ela não vende o produto, mas sim a marca, porque se a força estiver apenas no produto, qualquer empresa pode copiá-lo. A rede vende a marca, seu conceito, seus pilares. Além disso, existem alguns valores que defende, entre eles o sucesso da marca Chilli Beans. O entrevistado reforça que:

“A preocupação está na marca, em seu devido registro e em direcioná-la para quais canais ela tem que estar, além dos pilares de moda, música, e tudo isso tentamos adaptar aos países de destino e em parceria com o franqueado. ”

Segundo o entrevistado:

“As pessoas comprem a marca e não o produto, quando você tem uma marca forte, você tem vida longa. Quando você tem o produto, você tem vida curta. ”

Outra questão levantada foi sobre a proteção dos direitos de propriedade intelectual: se a Chilli Beans tem receio de que o governo colombiano não dê o respaldo legal necessário com relação aos direitos de propriedade intelectual da rede naquele país. Segundo o entrevistado, a rede tem um modelo de negócio, inclusive em termos de know how, que necessariamente precisa transferir para o

país de destino para que obtenha sucesso e resultados em sua operação de internacionalização. Desse modo, a rede tenta realmente passar toda a sua expertise e inteligência para o país, porque eles têm parceiros com contratos de longo prazo e, por isso, acreditam que precisam passar todo seu know how, mesmo que adaptado para o país.

“Nós temos um modelo de negócio que eu tenho que transferir para a Colômbia até para ter sucesso na operação, se eu não transferir todo o know how que nós acreditamos que faz diferença, eu não vou conseguir ter resultados naquele país. Então nós tentamos realmente passar toda a nossa expertise e inteligência para o país, porque nós temos parceiros em que o contrato não é tão curto, o contrato é mais de longo prazo, então acreditamos que precisamos passar tudo que aprendemos aqui, mesmo que adaptado para o país”.

Outra questão levantada é se os direitos de propriedade são sólidos e incentivam o investimento de longo prazo da Chilli Beans. Segundo o entrevistado, a franquia é um investimento de longo prazo, inclusive no Brasil, pois a empresa faz um investimento para ter retorno um pouco mais de longo prazo.

Em um processo de internacionalização o retorno é ainda mais de longo prazo, pois está construindo uma marca no exterior, enquanto no Brasil as pessoas já a conhecem e a valorizam. Por essa questão da marca, a rede Chilli Beans tem, por exemplo, o fundo nacional de propaganda que é cobrado dos franqueados no Brasil, mas que não é cobrado dos franqueados na Colômbia, por entenderem que a marca ainda está em desenvolvimento naquele país de destino e, segundo o entrevistado,

“É importante compreender que esse custo que nós cobramos, que é chamado de fundo nacional de propaganda no Brasil, lá não é cobrado nada porque nós também entendemos que ele tem que desenvolver a marca lá, tem que ter a expertise e nós damos o apoio para fazer o desenvolvimento da marca. No Brasil é diferente porque como a marca já está consolidada e sólida, é cobrado. Lá isso é desenvolvido em conjunto, então toda essa arrecadação que nós temos é transferida para lá para podermos desenvolver a marca.”

A análise dos resultados focou a questão da proteção dos direitos de propriedade. A rede de franquias Chilli Beans, ao internacionalizar seu negócio em um país, uma das primeiras ações tomadas é registrar sua marca nos órgãos competentes para se resguardar legalmente, com isso, demonstrando confiança na proteção dos direitos de propriedade.

O estudo de caso demonstrou que, segundo a rede, pode realmente acontecer de copiarem modelos da marca no país de destino, mas foi deixado bem

claro na entrevista que a Chilli Beans não vende o “produto”, mas sim a “marca” e todo seu conceito e pilares que carrega, e é por isso que considera um investimento de longo prazo, pois constrói uma nova marca naquele país; e por isso a preocupação em registrá-la e em adaptá-la ao país de destino, sempre em parceria com seu franqueado.

Além da marca, todo seu know how é repassado ao seu máster franqueado, pois entende que esse é o melhor modo de obter sucesso no seu processo de internacionalização.

6.3.2 Rede de franquias Young Free – país de destino pesquisado: Emirados Árabes

Neste bloco, uma das questões levantadas foi sobre a proteção aos direitos de propriedade e a percepção da entrevistada sobre existência de garantia de proteção do Estado. Segundo a entrevistada:

“Contratualmente sim, isto é, da garantia que a rede de Franquias Young Free é proprietária exclusiva da marca e o máster franqueado especificamente da operação dessa marca no país e em relação à proteção aos direitos de propriedade por parte do Estado também nossa rede tem confiança, sem qualquer receio.”

Levantou-se também a questão da proteção aos direitos de propriedade intelectual e se empresa naquele país tem interesse em inovações e transferência de tecnologia. Para a entrevistada essa questão não se aplica à Young Free.

Foi questionado sobre os direitos de propriedade, se são sólidos naquele país e se por isso há motivação para investimento de longo prazo da empresa. A entrevistada afirmou:

“A marca Young Free está devidamente registrada junto aos órgãos competentes dos Emirados Árabes e nossa rede se sente segura a esse respeito, inclusive para a posterior renovação e manutenção dos contratos de franquia”.

A análise dos resultados focou a questão da proteção dos direitos de propriedade. Identificou-se uma confiança no contrato firmado, bem como em relação à proteção por parte do Estado, até pelo fato de que os grupos que detém o varejo naquele país têm força política, pois pertencem à família real.

6.3.3 Rede de franquias iGUi – país de destino pesquisado: México

Foi questionado se os direitos de propriedade, inclusive de propriedade intelectual, são sólidos a ponto de proteger os direitos da empresa de usar, controlar, transferir e receber benefícios de uma propriedade sua, de incentivar inovações e transferências de tecnologia e de um investimento de longo prazo no país. Segundo o entrevistado, os direitos de propriedade intelectual (e/ou industrial) nos países emergentes é um tema contraditório e habitualmente trabalhoso para as empresas que internacionalizam seus produtos.

“Isto faz parte do jogo e as empresas multinacionais cuidam deste processo, tentando antecipar possíveis plágios”.

Na análise dos resultados focou-se a questão da proteção dos direitos de propriedade. Pode-se identificar que, para a rede IGUi, a questão resume-se no fato das empresas, de um modo geral, quando se trata de negócios em países emergentes, não terem uma completa segurança jurídica, e, por esse motivo, elas precisam antecipar-se e de algum modo precaver-se dessas possíveis situações.

6.4 Direitos dos consumidores

Este bloco destina-se a questões a respeito dos direitos dos consumidores, aberto em três temas específicos: (1) serve para conscientiza-los de seus direitos e protege-los contra tratamentos e práticas comerciais desleais; (2) as empresas buscam a qualidade e respeitam as necessidades e direitos dos consumidores, possibilitando a elas a sobrevivência no mercado; (3) as empresas que não se adequam a este ambiente podem ter dificuldade em sobreviver neste mercado.

6.4.1 Rede de franquias Chilli Beans – país de destino pesquisado: Colômbia

Foi questionado se na Colômbia os direitos dos consumidores são imparciais e válidos para todos os cidadãos e qual sua percepção sobre isso na Colômbia. Segundo o entrevistado, ele entende que há uma preocupação do Estado em relação aos direitos dos consumidores e, assim como no Brasil, há uma defesa pela

proteção aos direitos dos consumidores através de uma legislação, e, nesse sentido, a rede Chilli Beans busca entendê-la e respeitá-la.

Outra questão levantada e que se vincula à anterior é se as empresas que não se adequam aos direitos dos consumidores podem ter dificuldade em sobreviver nesse mercado. Segundo o entrevistado, as empresas que não se adequam terão efetivamente dificuldade em sobreviver no mercado colombiano e afirmou que, assim como no Brasil, a Colômbia possui um código de defesa do consumidor e, que a cada dia, o consumidor vai tendo mais clareza de seus direitos. A rede Chilli Beans obedece a algumas regras que vêm do código de defesa do consumidor, e se não fizer isso corre o risco de ficar fora do mercado ou adquirirem má reputação nesse meio.

Na análise dos resultados focou-se a questão da proteção dos direitos dos consumidores e aponta-se uma Colômbia na qual o consumidor vai tendo mais consciência de seus direitos, baseados num código de defesa do consumidor e que vai convergir tanto para uma atenção da rede em obedecer às regras estabelecidas pelo país quanto em se beneficiar dessa realidade colombiana, em função da qualidade e padrão de seus produtos.

6.4.2 Rede de franquias Young Free – país de destino pesquisado: Emirados Árabes

Este bloco abordou junto ao entrevistado os direitos dos consumidores e sua percepção em relação aos consumidores dos Emirados Árabes e se os direitos dos consumidores são imparciais e válidos para todos os cidadãos de qualquer classe, qualquer cor, etc.

A entrevistada afirmou:

“Em relação às leis locais tenho pouco conhecimento, mas no que percebo das práticas comerciais com que o varejo opera no país, posso tecer algumas considerações. Por exemplo, quanto a qualquer defeito na mercadoria, ocorre troca imediatamente, sem qualquer questionamento ou discussão, e isso é uma prática de nosso franqueado”. [...] “Eles têm muito cuidado quanto às promoções, pois existem regras claras de não enganar o cliente final, ou seja, muitas vezes eles barram as promoções que nossa rede envia e dizem que lá não podem fazer determinado esquema porque isso é percebido pelo cliente como se estivessem tentando enganá-lo. E são promoções normais, por exemplo, essa meia que era tanto, sai por tanto, se você comprar 50 reais no total”.

A entrevistada conclui esse ponto afirmando que:

“O mercado varejista no Oriente Médio é muito evoluído, é comparável com grandes potências, com o dos países desenvolvidos”.

Uma última questão levantada foi a respeito das empresas que não se adequam aos direitos dos consumidores, se elas podem ter dificuldade em sobreviver nesse mercado. Segundo a entrevistada, ela percebe que sim, apesar de não saber dizer especificamente em relação às leis locais daquele país. Ela se baseia mais na prática, como, por exemplo:

“O cliente é muito exigente, quer a melhor qualidade pelo menor preço e qualquer problema que eles tiverem, como uma linha saindo, eles reclamam e pedem reembolso”. [...] “Eu acredito que quem não está preparado para atender o cliente da forma como ele gostaria, na sua exigência elevada, não sobrevive no mercado”.

A entrevistada deixou claro que os comentários são, em grande parte, fruto de sua percepção daquele país, dentro do que foi levantado de temas pelo entrevistador.

Por fim, encerramos a entrevista perguntando se os Emirados Árabes são um país que interessa para a Young Free expandir cada vez mais e segundo a entrevistada:

“Sim, interessa”.

Ao final, resumiu sua entrevista dessa forma:

“Existe uma preocupação por parte da Young Free com o sistema legal daquele país, em conhecer sua legislação e que, por isso, nosso serviço advocatício é terceirizado e, além disso, gostaria de reforçar que os máster franqueados com quem firmamos contratos são todos grandes e confiáveis”.

Ressaltou ainda que em relação à parte legal:

“A Young Free leva aproximadamente mais de dois meses para assinar contratos de franquia. Indo e voltando várias vezes. ”

Um dos motivos é que sua assessoria jurídica pesquisa profundamente as leis locais. Resume ela, dizendo que:

“A confiança é depositada nos franqueados, mas também na assessoria jurídica, que elabora os contratos entre a Young Free e franqueados”.

A análise dos resultados focou a questão da proteção dos direitos dos consumidores e segundo constatou-se, o mercado varejista no Oriente Médio é muito evoluído, comparável aos países desenvolvidos, o que dá a dimensão da importância dos consumidores para aquele mercado. Isso dá à rede a devida dimensão dos direitos dos consumidores e de como as empresas devem respeitá-los.

6.4.3 Rede de franquias iGui – país de destino pesquisado: México

Questionamos o entrevistado sobre o mercado mexicano e se, nesse país, os direitos dos consumidores são imparciais e válidos para todos os cidadãos. Segundo o entrevistado:

“O mercado mexicano se caracteriza por ter diferentes realidades dependendo fundamentalmente da região geográfica. O país vem incentivando os direitos do consumidor, porém, esta divisão, faz com que não exista uma igualdade em termos gerais”.

Questionado sobre se as empresas que não se adequam aos direitos dos consumidores poderiam ter dificuldade em sobreviver neste mercado emergente, constatou-se que a busca pela sobrevivência no mercado mexicano leva as empresas a buscarem adequar-se aos direitos dos consumidores. O entrevistado afirmou que:

“Acredito particularmente na predisposição do Estado em prol dos direitos dos cidadãos e, ao mesmo tempo, nos benefícios de atrair capitais estrangeiros, portanto, acredito que exista uma adequação às regras por parte das empresas para manterem se dentro das disposições legais para, desta forma, sobreviver no mercado”.

O entrevistado termina abordando a situação do México em face dos planos protecionistas do atual governo americano:

“O México passou por tempos difíceis num passado não tão distante, podendo haver uma recaída novamente se o atual governo americano conseguir aprovar e concretizar os planos protecionistas em pauta”.

Na análise dos resultados focou-se a questão da proteção dos direitos dos consumidores. Segundo o entrevistado, há uma predisposição do governo mexicano em favor dos direitos dos consumidores e, em consequência disso, há por parte das

empresas, inclusive da rede de franquias iGui, a busca por uma adequação aos direitos dos consumidores, possibilitando, dessa forma, sua sobrevivência no mercado mexicano.

Tabela 15 – Análise intra-casos

Rede de franquia	Chilli Beans	Young Free	iGui
Modo de entrada	Máster franqueado.	Máster franqueado.	Franqueados e máster franqueados.
Dimensão/País de destino	Colômbia	Emirados Árabes	México
Estado de Direito e sua aplicabilidade	Há confiança na legislação e sua aplicabilidade. Identificou-se que a experiência e know how do máster franqueado no setor propiciou uma maior segurança e confiança para firmarem o contrato.	Existe uma confiança, porém não plena. O Contrato foi assinado perante as leis brasileiras, o que denota uma confiança parcial. Respaldo na reputação do máster franqueado e o estabelecimento de uma relação de confiança entre as partes.	Há confiança na legislação e sua aplicabilidade. Prioriza pessoas de dentro do grupo em relação à abertura de franquias, evidenciando o fator confiança.
Proteção aos direitos das empresas e dos investidores	Há uma confiança no governo local. Governo colombiano foi receptivo com a marca em seu país. Máster franqueado tem uma relação muito aberta com o governo colombiano.	Total segurança e confiança no governo local. Contratos são firmados com máster franqueados, cujos sócios são membros da família real e, portanto, com força política dentro do país.	Há confiança em relação à proteção dos direitos da empresa. Há uma relação de transparência e confiança do governo com as empresas.
Proteção aos direitos de propriedade	Há confiança na proteção aos direitos de propriedade. É feito registro legal da marca, com isso demonstrando confiança na proteção dos direitos de propriedade.	Há confiança no governo local, até pelo fato de que os grupos que detém o varejo naquele país têm força política.	Não há confiança plena. Precisam antecipar-se e de algum modo precaver-se de possíveis situações dessa natureza.
Proteção aos direitos dos consumidores	Há um código de defesa do consumidor. Converte tanto para uma atenção da rede em obedecer às regras, quanto em se beneficiar disto, em função da alta qualidade e padrão de seus produtos.	O mercado varejista no Oriente Médio é muito evoluído, o que dá a dimensão da importância dos consumidores. A empresa busca respeitá-los para poder manter sua marca no país.	Há uma predisposição do governo mexicano em favor dos direitos dos consumidores. Há por parte da rede, uma adequação aos direitos dos consumidores, possibilitando sua sobrevivência no mercado mexicano.

Fonte: Autor

7 ANÁLISE INTER-CASOS

7.1 Estado de Direito e sua aplicabilidade

Em relação aos contratos de franquia e sua aplicabilidade, após análise dos dados, identificou-se que há uma preocupação das redes de franquias em seu processo de internacionalização, em compreender o ambiente legal de seu país de destino; constatou-se também que há um consistente suporte jurídico para as redes, tanto em relação à pesquisa do ambiente legal do país de destino e da segurança jurídica que encontrará nele quanto em relação à elaboração do contrato.

Uma questão a ressaltar foi em relação à rede de franquias Young Free, cujo contrato entre ela e o máster franqueado foi assinado perante as leis brasileiras, “para maior segurança”, mas, apesar disso, essa rede de franquias, embasada em informações de sua assessoria jurídica, acredita que no país em questão há uma segurança jurídica.

Além da relevância dada pelas redes de franquias aos aspectos legais do país de destino, identificou-se também outros fatores presentes em seus processos de internacionalização, que de certa forma lhes dão segurança em relação aos contratos assinados entre eles e seus franqueados.

No caso Chilli Beans, a experiência e o know how do máster franqueado no setor de franquias no país propiciou à rede uma maior segurança e confiança para firmarem o contrato.

No caso Young Free, a rede procura grupos locais, com experiência e sempre máster franqueados, demonstrando com isso que procura respaldo também na reputação do máster franqueado para firmarem o contrato.

No caso Young Free, para que fosse firmado o contrato, prevaleceu a existência de uma relação de confiança entre as partes, franqueado e franqueador.

No caso iGUi, no processo de abertura de novas unidades de franquia há uma priorização em dar oportunidade a pessoas de dentro do próprio grupo, evidenciando a busca por parceiros já conhecidos e com uma confiança já construída.

No caso iGUi, é demonstrada confiança pela rede em relação à proteção necessária para seu negócio no México, além de enfatizar que a vivência de 10 anos

e a solução de inúmeros litígios no país vem apenas reforçar essa confiança demonstrada pela rede quando de seu início no México.

Com isso, identificou-se que o ambiente legal, presente nos países de destino pesquisados, têm relevância, mas que outros fatores têm um papel determinante, os quais geram segurança e confiança, de modo que possa se efetivar o contrato de franquia entre as partes:

- Experiência e know-how do máster franqueado no setor de franquias.
- Grupos locais com experiência.
- Sempre máster franqueados.
- Reputação do máster franqueado.
- Relação de confiança construída ao longo do tempo.

7.2 Proteção aos direitos da empresa e dos investidores

Em relação à proteção aos direitos da empresa e dos investidores, após análise dos dados, identificou-se que há por parte das redes de franquias, tanto em seu processo de internacionalização quanto na efetiva vivência de seu negócio, uma confiança no governo do país de destino; constatou-se que os motivos da confiança que terão esta proteção são inúmeros.

No caso Chilli Beans, essa confiança vem pelo fato que o governo colombiano, visando novos empregos e uma forma de atrair investimentos e fomentar o mercado colombiano, foi muito receptivo para a internacionalização da marca em seu país. Além disso, seu máster franqueado tem uma relação muito aberta com o governo colombiano pelo fato de captar novas marcas estrangeiras e por gerar novos empregos no país. Tudo Isto aponta para uma confiança e uma boa relação com o governo colombiano, como garantia para que não haja expropriações e para que tenham direito a seu lucro.

No caso Young Free, a rede tem segurança e confiança no governo local, até pelo fato de que esses contratos de franquia são firmados com máster franqueados, cujos sócios são membros da família real e, portanto, com força política dentro do país.

No caso iGui, há confiança por parte da rede em relação à proteção aos direitos da empresa e dos investidores no México. Desde seu início no México, e

reforçado pela vivência de 10 anos no país, a rede pôde perceber que o país está se inserindo e procurando se consolidar no mercado mundial e para isto, o governo precisa estabelecer uma relação de transparência e confiança com empresas, investidores e outros países.

Percebe-se em relação à proteção aos direitos da empresa e dos investidores, que as redes de franquias têm como motivadores, que reforçam a confiança no ambiente legal, vários fatores de cunho político que, de alguma forma, lhes darão respaldo e segurança em seus negócios naquele país.

7.3 Direitos de propriedade

Em relação à proteção aos direitos de propriedade, após análise dos dados, identificou-se que há uma confiança plena no país de destino por parte de duas redes de franquias, tanto em seu processo de internacionalização, quanto na efetiva vivência de seu negócio. Apenas uma franquia assumiu que não confia plenamente no governo do país de destino; constatou-se que os motivos da confiança ou desconfiança são vários.

Primeiramente, para a Chilli Beans, uma das primeiras ações tomadas pela rede é registrar sua marca nos órgãos competentes para se resguardar legalmente, demonstrando com isso confiança na proteção aos direitos de propriedade. Segundo a rede, ela não vende o “produto”, mas sim a “marca” com todo seu conceito e pilares que carrega, e é por isso que considera um investimento de longo prazo, pois está construindo uma nova marca naquele país. Logo, resulta a preocupação em registra-la e em adapta-la ao país de destino, sempre em parceria com seu franqueado.

No caso Young Free, há confiança na proteção ao direito de propriedade por parte do Estado, até pelo fato de que os grupos que detém o varejo naquele país têm força política, por pertencerem à família real.

Para a iGui, a questão resume-se no fato das empresas, de um modo geral, quando se trata de negócios em países emergentes, não terem uma completa segurança jurídica, e, por esse motivo elas precisam antecipar-se e de algum modo precaver-se dessas possíveis situações.

7.4 Direitos dos consumidores

Em relação à proteção aos direitos dos consumidores, após análise dos dados, identificou-se que na percepção das redes de franquias há um aumento desses direitos, sinalizando uma abertura do ambiente legal. Para eles, tal aumento serve para conscientizar os consumidores de seus direitos e protegê-los contra tratamentos e práticas comerciais desleais. Com isso, as empresas que de fato buscam a qualidade e respeitam as necessidades e direitos dos consumidores, aumentarão suas chances de sobrevivência no mercado, criando vantagem sobre aquelas empresas que não se adequam a esse ambiente.

Segundo a Chilli Beans, o consumidor vai tendo cada vez mais consciência de seus direitos, baseados num código de defesa do consumidor e que vai convergir tanto para uma atenção da rede em obedecer às regras estabelecidas pelo país quanto em se beneficiar dessa realidade colombiana, em função da alta qualidade e padrão de seus produtos.

Segundo a Young Free, o mercado varejista no Oriente Médio é muito evoluído, comparável aos países desenvolvidos, o que dá a dimensão da importância dos consumidores para as empresas que estão naquele mercado. Isso dá à rede a devida dimensão dos direitos dos consumidores e de como as empresas devem respeitá-los para poderem manter suas marcas no país.

Segundo a iGUi, há uma predisposição do governo mexicano em favor dos direitos dos consumidores e, em consequência disto, há por parte das empresas, inclusive da rede iGUi, uma adequação às regras estabelecidas para proteção dos direitos dos consumidores, possibilitando a sobrevivência da marca no mercado mexicano.

Tabela 16 – Resultado agrupado das análises inter-casos.

Rede de franquia brasileira	Chilli Beans	Young Free	iGui
País de destino	Colômbia	Emirados Árabes	México
Ambiente institucional legal (formal).	Há confiança na legislação e sua aplicabilidade. Há uma confiança no governo local.	Existe uma confiança, porém não plena.	Existe uma confiança, porém não plena. Reconhece fragilidades no ambiente legal.
Ações da rede para buscar uma segurança maior na assinatura dos contratos (ambiente institucional informal).	Busca experiência e know how do máster franqueado no setor de franquias. Busca grupos locais com experiência. Busca sempre máster franqueados. Busca máster franqueado com reputação.	Busca experiência e know how do máster franqueado no setor de franquias. Busca grupos locais com experiência e força política. Busca sempre máster franqueados. Busca máster franqueado com reputação.	Busca franqueado e máster franqueado com reputação. Necessidade de uma relação de confiança construída previamente. Procura antecipar-se e de algum modo precaver-se de possíveis situações, em relação às fragilidades legais.

Fonte: Autor

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

8.1 Descrição dos principais resultados encontrados

O presente estudo apresenta considerações sobre redes de franquias brasileiras e sua internacionalização para países emergentes. Também, buscou referenciais teóricos que subsidiassem ou explicassem essas escolhas.

Relativo aos contratos de franquia e sua garantia e aplicabilidade, identificou-se nas três redes de franquias pesquisadas a preocupação, em seu processo de internacionalização, em compreender o ambiente legal de seus países de destino; constatou-se que essas redes possuem assessoria jurídica, que as subsidiam, tanto em relação à pesquisa do ambiente legal do país de destino e de sua segurança jurídica quanto em relação à elaboração dos contratos.

A preocupação das redes de franquias brasileiras, identificada em seu processo de internacionalização, vem ao encontro da ideia de Sun et al. (2015), os quais, afirmam que um sistema legal, incluindo leis, regras e regulamentos, é um dos atributos governamentais mais importantes de um país. Essa preocupação se acentua quando o processo de internacionalização tem como país de destino mercados emergentes.

Os autores Khanna, Palepu e Sinha (2005) reforçam essa ideia ao apontar, como uma das características dos mercados emergentes, o fato de apresentarem vazios institucionais em relação a diversos contextos, como por exemplo, na ausência de sistemas eficientes de regulação e de aplicação de contratos.

Khanna e Palepu (2006) salientam que, devido a esses vazios institucionais, as corporações em mercados emergentes não podem acessar o capital ou mão de obra qualificada.

Barki et al. (2013) também apontam que nos mercados emergentes há a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada, tornando-se necessária a adoção de estratégias por parte da empresa para o treinamento da mão de obra e para retenção em seu quadro de funcionários.

Confirmamos por meio das entrevistas o que os autores Khanna e Palepu (2006) e Barki et al. (2013) afirmam, pois uma das necessidades, comum às três franquias foi a preocupação em propiciar treinamento da mão de obra contratada

nesses países de destino, para que possibilite qualidade nos serviços prestados por essas franquias.

Nos estudos de caso realizados, confirmou-se o que os autores Peng et al. (2009) afirmam, que as instituições formais, quando deficientes ou ausentes, dão lugar às instituições informais, que se caracterizam pelas relações informais, tais como a política e a cultura, e as empresas e gestores buscam encontrar modos de evitar efeitos adversos de instituições formais fracas. Os autores vão além, afirmando que a busca dessas relações ou conexões informais não são apenas uma estratégia para empresas em mercados emergentes, mas também para empresas em economias desenvolvidas.

Portanto, além dos aspectos legais do país de destino, identificou-se também outros fatores presentes em seus processos de internacionalização, que de alguma maneira complementam esses aspectos legais nos países emergentes.

Há uma indiscutível preferência por parte das redes de franquias brasileiras pesquisadas em seu processo de internacionalização em mercados emergentes pela máster franquia, uma modalidade em que o franqueador não compromete demasiada quantia de recursos, e conseqüentemente acaba por compartilhar os riscos em seu processo de internacionalização. Aliado ao menor risco financeiro característico dessa modalidade, foi identificado outro fator determinante para o estabelecimento dessa relação comercial, o conhecimento sobre o mercado emergente local disponibilizado pelo franqueado, dessa maneira confirmando o pressuposto dos autores Alon, Mackee (1999, p. 75), Sashi e Karuppur (2002, p. 499 apud MARQUES, 2006), os quais identificaram o conhecimento do franqueado sobre o mercado emergente um fator determinante.

Durante a pesquisa de campo, através dos dados obtidos nas entrevistas, confirmou-se também um dado relatado pela Apex-Brasil (2016), que é a crescente percepção das empresas brasileiras em relação aos impactos positivos da internacionalização de suas operações e conseqüente ganho de competitividade e ampliação dos seus negócios no exterior, que são o aumento do valor da marca pela presença internacional e a aquisição de novos conhecimentos e expertises.

Nas três redes de franquias brasileiras pesquisadas se identificou a presença determinante de motivos proativos, resultado de fatores de atração presentes nos países de destino escolhidos.

Os principais motivadores para a internacionalização identificados na pesquisa, e que confirmam os resultados encontrados nas pesquisas de Marquês (2006), foram a possibilidade de fortalecimento da marca, de aquisição do conhecimento do mercado internacional e as condições legais do mercado de destino, sendo este último, dentre os três, o único considerado como fator ambiental do mercado internacional, e no qual o presente estudo buscou identificar suas características e como elas foram determinantes para a escolha dos países de destino.

Percebe-se na pesquisa de campo realizada que a internacionalização de franquias possui três campos que se complementam: (1) os motivos para a internacionalização de franquias; (2) a escolha dos países de destino (3) o modo de entrada.

No caso Chilli Beans, a experiência e o know how do máster franqueado no setor de franquias no país propiciou à rede uma maior segurança e confiança para firmarem o contrato. Além disso, seu máster franqueado possui uma relação muito aberta com o governo colombiano.

No caso Young Free, a rede procura grupos locais com experiência e sempre máster franqueados, demonstrando com isto que procura respaldo também na reputação do máster franqueado para firmarem o contrato, além da necessidade de uma relação de confiança entre as partes. Seus máster franqueados, cujos sócios são membros da família real, têm força política dentro do país.

Uma questão a ressaltar foi que o Contrato entre ela e seu máster franqueado foi assinado perante as leis brasileiras, “para maior segurança”.

Um dos aspectos abordados dentro do ambiente legal do país foi o da situação ligada ao respeito à hierarquia das normas e dos direitos fundamentais, e que para Sun et al. (2015), atua restringindo o poder político, sem interferências indesejáveis do governo.

No caso da Young Free, parece haver ao mesmo tempo receio e confiança pelo fato de seus máster franqueados serem membros da família real; tal receio deve-se à sua força política. Talvez por isso, a Young Free tenha optado em assinar o contrato perante as leis brasileiras e, ao mesmo tempo, tenha confiança por assinarem o contrato por máster franqueados com influência política.

No caso iGui, no processo de abertura de novas unidades de franquia, há uma priorização em dar oportunidade a pessoas de dentro do próprio grupo,

evidenciando a busca por parceiros já conhecidos e com uma confiança já construída. Desde seu início no México, a rede pôde perceber que o país está se inserindo e procurando se consolidar no mercado mundial e, para isto, o governo precisa estabelecer uma relação de transparência e confiança com as empresas, com os investidores e com os outros países. Para essa rede de franquias, quando se trata de negócios em países emergentes, a questão resume-se no fato de as empresas, de um modo geral, não terem uma completa segurança jurídica. Por esse motivo, precisam antecipar-se e de algum modo precaver-se de algumas possíveis situações adversas.

Para o gestor da iGui, o governo do México, procura propiciar um ambiente institucional relativamente estável para as empresas presentes naquele país, propiciando a elas uma maior segurança. A leitura que o entrevistado faz do país corrobora a afirmação dos autores Mudambi (1998), Narula e Dunning (2010), de que caberá ao Estado promover um aumento da atratividade de suas instituições, para, dessa maneira, induzir as empresas a investir em seu país.

Outra característica identificada nos estudos de caso refere-se à adequação das franquias às necessidades e direitos de seus consumidores. Por exemplo, a rede de franquias Chilli Beans aponta uma Colômbia na qual o consumidor vai tendo mais consciência de seus direitos, baseado num código de defesa do consumidor e que vai convergir tanto para uma atenção da rede em obedecer às regras estabelecidas pelo país quanto em se beneficiar dessa realidade colombiana, em função da qualidade e padrão de seus produtos. Isso confirma a afirmação de Khanna, Palepu e Bullock (2010) de que a compreensão desses ambientes institucionais pode representar uma chance de negócio para as empresas estrangeiras nesses mercados.

Identificou-se que o ambiente legal, presente nos países de destino pesquisados, têm relevância, mas que outros fatores têm um papel determinante, os quais geram segurança e confiança, de modo que possa se efetivar o contrato de franquia entre as partes. Nesse sentido, confirmou-se na pesquisa de campo as ideias de Peng et al. (2009), os quais argumentam que quando instituições formais e informais se combinam para exercer influência sobre o comportamento das empresas, em situações onde restrições formais não são claras ou falham, as restrições informais desempenharão um papel maior na redução da incerteza. A ideia central é de que as instituições formais, quando deficientes ou ausentes, dão

lugar às instituições informais, de modo que as empresas e gestores busquem encontrar modos de evitar efeitos adversos de instituições formais fracas.

Os fatores informais, com papel determinante, identificados junto às redes de franquias brasileiras são:

- Experiência e know how do máster franqueado no setor de franquias.
- Grupos locais com experiência.
- Sempre máster franqueados.
- Reputação do máster franqueado.
- Relação de confiança construída ao longo do tempo.
- Força política do máster franqueado.
- Boas relações políticas com o governo.

Percebe-se em relação à proteção aos direitos da empresa e dos investidores que as redes de franquias têm como motivadores, que reforçam a confiança no ambiente legal, vários fatores de cunho político que, de alguma forma, lhes darão respaldo e segurança em seus negócios naquele país.

A conclusão é que na escolha de um determinado país de destino pelas redes de franquias brasileiras para seus negócios, elas buscam, além das garantias apresentadas pelas instituições formais, também as garantias apresentadas pelas instituições informais, tais como fatores políticos e relações informais, as quais desempenharão um papel importante na redução da incerteza do negócio naquele país de destino.

8.2 Contribuições teóricas

A contribuição acadêmica a que se propõe esta pesquisa é em relação aos estudos sobre internacionalização de redes de franquias brasileiras e compreende uma estrutura de trabalho que envolve a análise do ambiente institucional, em sua dimensão legal, dos países de destino das redes de franquias brasileiras. A base empírica deste trabalho foram três países emergentes, nos quais as redes de franquias brasileiras estão presentes. Buscou-se confirmar os estudos de Sun et al. (2015) e Peng et al. (2009), adicionando um aspecto pouco estudado na literatura acadêmica, que é a perspectiva de negócios em mercados emergentes de redes de

franquias brasileiras, tratando especificamente das motivações presentes no ambiente institucional legal dos países de destino escolhidos.

8.3 Contribuições executivas

A contribuição gerencial desta pesquisa acadêmica é no sentido de subsidiar, com informações teóricas e empíricas, os empreendedores e gestores de redes de franquias brasileiras que pretendem realizar investimentos no segmento de *franchising* no exterior, especificamente em países considerados emergentes e, com isso, auxiliá-los a ter uma melhor compreensão das características motivadoras do ambiente institucional legal desses países.

8.4 Limitações da pesquisa

Uma das limitações desta pesquisa reside em restringi-la a apenas algumas categorias do ambiente institucional, não aprofundando a análise institucional para todas as dimensões ou categorias e subcategorias apresentadas nos referenciais teóricos deste trabalho (tabelas 8 e 9). Também uma das limitações foi de ter consultado apenas os gestores das redes de franquias, responsáveis pelo processo de internacionalização, não entrevistando sua área jurídica ou seu franqueado no país de destino. Por último, em relação ao método de estudo de caso, os resultados obtidos na pesquisa não podem ser generalizados para outros casos.

8.5 Sugestões de pesquisas futuras

Como sugestão de estudos futuros propõe-se uma análise institucional de mercados emergentes, abrangendo outras dimensões não consideradas nesta pesquisa, tais como a política e a administrativa.

Uma segunda sugestão é a realização de uma pesquisa Survey do tipo explanatória do ambiente institucional de mercados emergentes, a fim de testar as teorias existentes.

Uma terceira sugestão é a realização de uma análise institucional de outros países emergentes, em que redes de franquias brasileiras estejam presentes,

utilizando-se das mesmas categorias utilizadas nesta pesquisa, com o intuito de reforçar ou refutar as conclusões apresentadas neste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Disponível em: <www.abf.com.br>. Acesso em: 01 jul. 2016

AGUIAR, H. S.; NASCIMENTO, P. T. S.. **A evolução na operação internacional em franchising: países desenvolvidos versus um país emergente**; ESPM; 2015.

EI KHATIB, A. S.; IUDÍCIBUS, S.; **Contabilidade Islâmica**: um estudo da aderência das normas emitidas pelo AAOIFI às normas emitidas pelo IASB; XIV Congresso USP de Controladoria e Contabilidade; 2014.

ALEXANDER, N. Internationalization: interpreting the motives. In: MCGOLDRICK, P. J.; DAVIES, G. (Orgs). **International retailing**: trends and strategies. London: Pitman Publishing, p. 77-98, 1995.

ALIOUCHE, E.; SCHLENTTRICH, U. International franchise assessment model: entry and expansion in the european union. **International Franchise Assessment Model**, v. 32, n. 1, p. 517-537, 2009.

ALIOUCHE, E.; SCHLENTTRICH, U. Toward a strategic model of global franchise expansion. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 3, p. 345-365, 2011.

ALON, I.; MCKEE, D. The internationalization of professional business service franchises. **Journal of Consumer Marketing**, v. 16, n. 1, p. 74-85, 1999a.

_____. Toward a macro environmental model of international franchising. **Multinational Business Review**, v. 7, n. 1, p. 76-82, 1999b.

_____. Clustering for international market selection. In: ALON, I. **Franchise globally**: Innovation, learning and imitation. United Kingdom: Palgrave Macmillan, 2010.

ALON, I.; TONCAR, M.; MCKEE, D. Evaluating foreign-market environments for international franchising expansion. **Foreign Trade Review**, v. 35, n. 1, p. 1-11, 2000.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, p. 209-31, 1993.

ANDERSEN, O; BUVIK, A. Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, v. 11, p. 347-363, 2002.

APEX-BRASIL **Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos**. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/home/index>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

ARNOLD, D. J; QUELCH, J. A. New strategies in emerging markets. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 1, p. 7-20, 1998.

ARTHUR, A. **International expansion by U.S. franchisors**. Washington, DC: Arthur Andersen LLP, 1996.

AUGUSTO, P. O. M. **Diversidade organizacional e novo institucionalismo: proposta de um modelo conceitual**. 2006. Tese de Doutorado – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006. Acesso em 18 de outubro de 2016.

BANCO MUNDIAL – **Relatório**. Disponível em: <http://portugues.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf>. Último acesso em: 14 nov. 2016.

BARCELLOS, E. P. **Internacionalização de empresas brasileiras: um estudo sobre a relação entre grau de internacionalização e desempenho financeiro**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. doi: 10.11606/D.12.2010.tde-08112010-161930. Acesso em: 29 abr. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 3. Ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARKI, E.; BOTELHO, D.; PARENTE, J. Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 6, p. 534-538, 2013.

BARLEY, S.; TOLBERT, P. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, 1997.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99– 120, 1991.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S.. **Managing across borders: The transnational solution**. Boston, MA: Harvard Business School Press. Blonigen, B. A. 2002. Tariff-jumping antidumping duties. *Journal of International Economics*, v. 57, n. 1, p. 31– 49, 1989.

BEKAERT, G.; HARVEY, C. R. **Research in emerging markets finance**: looking to the future. *Emerging Markets Review*, v. 3, n. 4, p. 429–448, 2002.

BELL, J. The internationalization of small computer software firms: a further challenge to “stage” theories. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 8, p. 60-75, 1995.

BERRY, H.; GUILLEN, M. F.; ZHOU, N. An institutional approach to cross-national distance. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 9, p. 1460–1480, 2010.

BILKEY, J.; TESAR, G. The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v. 9, n. 1, p. 93-98, 1977.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: The Macmillan Press, 1976.

_____. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.

BURGESS, S. M. Within-country diversity: Is it the key to South Africa's prosperity in a changing world? **International Journal of Advertising**, v. 22, n. 2, p. 157-182, 2003.

BURT, S. L.; SPARKS, L. Corporate branding, retailing and retail internationalization. **Corporate Reputation Review**, v. 5, n. 2/3, p. 194-212, 2002.

CAIAZZA, R. Identifying international market opportunities: the case of Italian companies in Egypt, Benchmarking. **An International Journal**, v. 21, n. Iss 4, p. 665- 674, 2014.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, p. 1-25, jan. /Jun. 2007.

CARVALHO, C. A.; MILANO, F. V. M.; GOULART, S. A trajetória conservadora da teoria institucional. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas Rio de Janeiro, Brasil. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 39, n. 4, jul/ago., p. 849-872, 2005.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. (Org). Contribuições da Perspectiva Institucional para a Análise das Organizações: Possibilidades Teóricas, Empíricas e de Aplicação. In: **Organizações, Cultura e Desenvolvimento Local: A Agenda de Pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: Editora Universitária UFPE, p. 23-40, 2003.

_____. **Organizações, Instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

CAVUSGIL, S. **On the internationalization process of firms**. European Research, v. 8, p. 273-281, Nov. 1980.

CAVUSGIL, S. Tamer; SHAOMING Zou. 1994. Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 1-21.

CHETTY, S. **Dimensions of internationalization of manufacturing firms in the apparel Industry**. European Journal of Marketing, v. 33, n. 1/2, p. 121-42, 1999.

COUTINHO, L. G.; HIRATUKA, C.; SABATTINI, R.. O desafio da construção de uma inserção externa dinamizadora. In: **SEMINÁRIO BRASIL EM DESENVOLVIMENTO**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro/Comissão Econômica para a América Latina, 2003.

COVIELLO, N.; MUNRO, H. Growing the entrepreneurial firm: networking for intl market development. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 7, p. 49-61, 1995.

CUERVO-CAZURRA, A. Sequence of value-added activities in the internationalization of developing country MNEs. **Journal of International Management**, v. 13, n. 3, p. 258-277, 2007.

_____. The multinationalization of developing country MNEs: the case of multilatinas. **Journal of International Management**, v. 14, n. 1, p. 138-154, 2008.

_____. Extending theory by analyzing developing country multinational companies: solving the goldilocks debate. **Global Strategy Journal**, v. 2, n. 3, p. 153–167, 2012 doi: 10.1111/j.2042-5805.2012.01039.

CUERVO-CAZURRA, A., & DAU, L. Promarket reforms and firm profitability in developing countries. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 6, p. 1348–1368, 2009.

CZINKOTA, M. **Export development strategies: US promotion policies**. New York: Praeger Publishers, 1982.

DELOITTE. **Os poderosos do varejo global: sem fronteiras em um ambiente multicanal**. Relatório Deloitte, 2013.

DESS, G.; BEARD, D. **Dimensions of organizational task environments**. Administrative Science Quarterly, v. 29, n.1, p. 52-73, Mar 1984.

DIAZ, A; MAGNI, M; POH, F. From Oxcart to Wal-Mart: four keys to reaching emerging-market consumers. **McKinsey Quarterly**, n. 4, p. 58-67, 2012.

DIKOVA, D.; VAN WITTELOOSTUIJN, A. Foreign direct investment mode choice: Entry and establishment modes in transition economies. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 6, p. 1013–1033, 2007.

DIMAGGIO, P. J., & POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. In: **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. University of Chicago Press, 1991.

_____. **“Introduction,” in The New Institutionalism in Organizational Analysis**, Chicago: University of Chicago Press, p. 1–38, 1991.

DOH, J., T., H.; MUDAMBI, R. Balancing private and state ownership in emerging markets' telecommunications infrastructure: Country, industry, and firm influences. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 3, p. 233–250, 2004.

DOHERTY, A. M.; ALEXANDER, N. Power and control in international retail franchising. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 11/12, p. 1292–1316, 2006.

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

_____. The eclectic paradigm of international production: a personal perspective. In: **The nature of the transnational**. London: Routledge, Chapter 5, p. 117-136, 1991.

_____. Some antecedents of internalization theory. **Journal of International Business Studies**, v. 34, p. 108-115, 2003.

_____. Towards a new paradigm of development: implications for the determinants of international business activity. **Transnational Corporations**, v. 15, n. 1, p. 173-227, abr. 2006.

ELANGO, B.; SETHI, S. P. An exploration of the relationship between country of origin (COE) and the internationalization-performance paradigm. **Management International Review**, v. 47, n. 3, p. 369-392, 2007.

EROGLU, S. The internationalization process of franchise systems: a conceptual model. **International Marketing Review**, v. 9, n. 5, p. 19-30, 1992.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópios da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLIGSTEIN, N. F. **Power, and social skill: a critical analysis of the new institutionalism**. Berkeley: University of California, 1999.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de administração**. São Paulo, v. 35, n. 3, jul/set, 2000.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL (FMI). Disponível em: <<http://www.imf.org/external/index.htm>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

GALA, P. A Teoria Institucional de Douglass North. **Revista de Economia Política**, v. 23, n. 2 (90), p. 89-105, abr./jun. 2003.

GÁMEZ-GONZÁLEZ, J.; RONDAN-CATALUÑA, F.J.; DIEZ-DE CASTRO, et al. Toward an international code of franchising. **Management Decision**, v. 48, n. 10, p. 1568-1595, 2010.

GHEMAWAT, P. **Distance still matters: The hard reality of global expansion**. Harvard Business Review, v. 79, n. 8, p. 137–147, 2001.

_____. Globalization: The Strategy of Differences. **Harvard Business Review**, November 10, 2003.

GLAUM, M.; OESTERLE, M. 40 years of research on internationalization and firm performance: more questions than answers? **Management International Review**, v. 47, n. 3, p. 307-317, 2007.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. Political science and the three new institutionalisms. **Political Studies**, XLIV, p. 936-957, 1996.

HALL, P. A. & TAYLOR, R. C. R., **The three versions of neo-institutionalism**. *Lua Nova*, v. 58, p. 193-223, 2003.

HARRIS, S.; WHEELER, C. Entrepreneurs relationships for internationalization: functions, origins and strategies. **International Business Review**, 14, 2005.

HENISZ, W. J. **The institutional environment for economic growth**. **Economics and Politics**, v. 12, n. 1, p. 1–31, 2000.

HENISZ, W. J.; WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization – Within and between countries. **Business and Politics**, v. 1, n. 3, p. 261–277, 1999.

HILL, C. W. National institutional structures, transaction cost economizing and competitive advantage: The case of Japan. **Organization Science**, v. 6, n. 1, p. 119–131, 1995.

HOLLENSTEIN, H. Determinants of international activities: are SMEs different? **Small Business Economics**, v. 24, n. 5, p. 431-450, 2005.

HOSKISSON, R. E.; EDEN, L.; LAU, C. M.; WRIGHT, M. Strategy in emerging economies. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 249–267, 2000.

HULT, G.T.M.; KETCHEN, D.J. JR; GRIFFITH, D.A.; CHABOWSKI, B.R.; HAMMAN, M.K. JOHNSON Dykes, B., et al. An assessment of the measurement of performance in international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 39, p. 1064-1080, 2008.

IETTO-GILLIES, G. Alternative approaches to the explanation of international production. *Global business strategy*. London: **International Thomson Business Press**, Chapter 5, p. 113-151, 1997.

IMMELT J. R; GOVINDARAJAN, V; TRIMBLE, C. How GE is disrupting itself. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 10, p. 56-65, 2009.

INGRAM, P.; SILVERMAN, B. Introduction. In P. Ingram & B. Silverman (Eds.), **The new institutionalism in strategic management**, p. 1–30. Amsterdam: Elsevier, 2002.

JARZABKOWSKI, P. Shaping strategy as structuration process. **Academy of Management Journal**, 2008.

JIANG, Y. **Governing corporations across institutional contexts**. PhD Dissertation, Ohio State University, 2006..

JOHANSON J.; VAHLNE J. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

_____. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 83-101, 2003.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity - based view. **Journal of management studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

JUNDI, M. F. M. B. **A internacionalização de franquias brasileiras: um estudo de caso múltiplo no setor de alimentação**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 98 f. 2012.

KALLÁS, D. **A moderação da concentração setorial no efeito do ambiente institucional na performance empresarial**. 2014. Tese de Doutorado - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2014. Acesso em: 18 nov. 2016.

KERKOVIC, T. The main directions in comparative franchising regulation: unidroit initiative and its influence. **European Research Studies**, v. 8, n. 1, p. 103-118, 2010.

KHANNA T, PALEPU K. Emerging giants: building world class companies in developing economies. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 100, p. 60-70, 2006.

_____. **Vencendo em Mercados Emergentes: um roteiro para estratégia e execução**. 2010.

KHANNA, T.; PALEPU, K. G.; SINHA, J. Strategies that fit emerging markets. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 6, p. 63-76, 2005.

KHANNA, T.; PALEPU, K.; BULLOCK, Richard J. Vencendo em mercados emergentes: As estratégias inteligentes e bem-sucedidas de duas empresas no Brasil. **Harvard Business Review**, Edição Brasileira, jun/ 2010.

KHANNA, T; PALEPU, K. G. Emerging giants: building world-class companies in developing countries. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 2, p. 60-69, 2006.

KHAUAJA, D. M. R. **Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: estudo com franqueadoras brasileiras**. Dissertação. Universidade de São Paulo, 2009.

KHOURY, T. A; PENG, M. W. Does institutional reform of intellectual property rights lead to more inbound FDI? Evidence from Latin America and the Caribbean. **Journal of World Business**, v. 46, p. 337-345, 2011.

KIGGUNDU, M. N.; JORGENSEN, J. J.; HAFSI, T. **Administrative theory and practice in developing countries: A synthesis. Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 66–84, 1983.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. In: **Export internationalizing research: enrichment and challenges**. Nova York: JAI Press, (Advances in International Marketing, n. 8, p. 11–26, 1996.

KNIGHT, G. Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 2, p. 12–32, 2000.

KOSTOVA, T. Country institutional profiles: Concept and measurement. In: **Academy of Management Proceedings**, p. 180–184, 1997.

KOSTOVA, T. and KENDALL, R., Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects, **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, 215–233, 2002.

LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F., SHLEIFER, A., VISHNY, R. Legal determinants of external finance. **Journal of Finance** 52, p. 1131–1150, 1997.

_____. Law and finance. **Journal of Political Economy**, v. 106, n. 6, p. 1113–1155, 1998.

_____. Investor protection and corporate governance. **Journal of Financial Economics**, v. 58, n. 1–2, p. 3–27, 2000.

LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F., & SHLEIFER, A. Corporate ownership around the world. **Journal of Finance**, v. 54, n. 2, p. 471–517, 1999.

LI, L. Is regional strategy more effective than global strategy in the US service industries? **Management International Review**, v. 45, n. 1, p. 37–57, 2005.

_____. Multinationality and performance: a synthetic review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 2, p. 117–139. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00205, 2007.

LOPES, H. C. Instituições e crescimento econômico: os modelos teóricos de Thorstein Veblen e Douglass North. **Revista de Economia Política**, v. 33, n. 4, out./dez. 2013.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. **Nota técnica: a teoria institucional**. Handbook de estudos organizacionais, v. 1. São Paulo: Atlas, Org. da edição brasileira: CALDAS, M.; FACCHIN, R.; FISCHER, T. Cap. 7, p. 220–226, 1998.

MADEIRA, Adriana B. **Internacionalização do varejo: um estudo com empresas brasileiras por meio de análise de conteúdo**. Universidade de São Paulo. 2009.

MAHLICH, J. Patents and performance in the Japanese pharmaceutical industry: An institution-based view. **Asia Pacific Journal of Management**, 26 (in press, DOI 10.1007/s10490-008-9128-x), 2009.

MARCH, J. G; OLSEN, J. P. **The new institutionalism: organizational factors in political life**. Revista Sociologia Política, Curitiba, v. 16, n. 31, nov., 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782008000200010&lng=en&nrm=iso>. Tradução do artigo de 1984. Último acesso em: 12 out. 16.

MARQUES, D. S. P. **Internacionalização de franquias: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior**. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2006. doi:10.11606/D.96.2006.tde-24012007-151727. Último acesso em: 29 abr. 2017

MCINTYRE, F. **World-class franchising: The case of Brazil**. In: **International franchising in emerging markets: central and eastern europe an latin America**. WELSH, D.; ALON, I. Chicago: CCH, 2001.

MELO, P. L. de R.; ANDREASSI, T.; OLIVEIRA JR, M. de M. Fusão e internacionalização de franquias brasileiras: O caso Trend foods e China in Box. **Inovação, Gestão e Produção**, v. 02, n. 09, p. 13-24, 2010.

MELO, P. L. R. **Internacionalização das Redes de Franquias Brasileiras: Uma análise organizacional e institucional**. São Paulo: Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Tese de doutorado, 2012.

MERRIAM, S. B. et al. Introduction to qualitative research. **Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis**, v. 1, p. 1-17, 2002.

MEYER, K. E. Perspectives on multinational enterprises in emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 4, p. 259–276, 2004.

_____. Asian management research needs more self-confidence. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 23, n. 2, p. 119–137, 2006.

_____. Asian contexts and the search for general theory in management research: A rejoinder. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 24, n. 4, p. 527–534, 2007.

MEYER, K. E.; PENG, M. W. Probing theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, resources, and institutions. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 6, p. 600–621, 2005.

MEYER, J. W.; ROWAN. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. **American journal of sociology**. University of Chicago Press, 1977.

MEYER, K. E.; ESTRIN, S.; BHAUMIK, S. K.; PENG, M. W. Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 61–80, 2009.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **The company: A short history of a revolutionary idea**. New York: Modern Library, 2005.

MILLS, J.F., PLATTS, K.W., BOURNE, M., RICHARDS, A.H. **Competing through competences**, Cambridge University Press, Cambridge, 2002.

MONYE, S. O. Transaction costs and the internationalization of business franchising. **Research Papers in International Business**, v. 1, 1997

MORCK, R.; YEUNG, B.; ZHAO, M. Perspectives on China's outward foreign direct investment. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 3, p. 337–350, 2008.

MUDAMBI, R. The role of duration in multinational investment strategies. **Journal of International Business Studies**, v. 29, p. 239–262, 1998.

NARULA, R.; DUNNING, J. H. 'Multinational enterprises, development and globalization: some clarifications and a research agenda'. **Oxford Development Studies**, v. 38, p. 263–287, 2010.

NORTH, D. C. **Structure and Change in Economic History**, Norton, New York, 1981.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change, and economic performance**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

_____. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, Retrieved from **Business Source Premier database**, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

_____. **Desempeño Económico en el Transcurso de los Años**. Estocolmo. 1993. Disponível em: <www.eumed.net/cursecon/textos/north-nobel.htm>. Último acesso em: 13 nov. 2016.

_____. **Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal. p. 1-25, 1994.

_____. **Institutional Change: a framework of analyses**. 1999. Disponível em: <<http://ecsocman.hse.ru/data/853/760/1216/9412001.pdf>>. Último acesso em: 28 jun. 16.

NORTH, D. C.; WALLIS, J. J.; WEINGAST, B. R. **Violence and social orders: A conceptual framework for interpreting recorded human history**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2009.

PENG, M. W. Towards an institution-based view of business strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, n. 2/3, p. 251–267, 2002.

_____. Institutional transitions and strategic choices. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 275–296, 2003.

PENG, M. W., & ZHOU, J. Q. How network strategies and institutional transitions evolve in Asia. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 22, n. 4, p. 321–336, 2005.

PENG, M. W.; DELIOS, A. What determines the scope of the firm over time and around the world? An Asia Pacific perspective. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 23, n. 4, p. 385–405, 2006.

PENG, M. W.; SUN, S. L.; PINKHAM, B.; CHEN, H.; The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. **Academy of Management Perspectives**, 2009.

PENG, M. W.; WANG, D. YL; JIANG, Yi. An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. **Journal of international business studies**, v. 39, n. 5, p. 920-936, 2008.

PISTOR, K.; RAISER, M.; GELFER, S. Law and finance in transition economies. **Economics of Transition**, v. 8, 325–368, 2000.

PORTER, M. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.

PRAHALAD, J. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, Mai/Jun. 1990.

PRAHALAD, C. K. **The fortune at the bottom of the pyramid**. Upper Saddle River: Wharton School, 2005.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Tautology in the resource based view and the implication of externally determined resource value. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 31-61, 2001.

QUINN, B. Towards a framework for the study of franchising as an operating mode for international retail companies. **The International Review of Retail. Distribution and Consumer Research**, v. 8, n. 4, p. 445-467, 1998.

_____. The temporal context of UK retailer's motives for international expansion. **The service industries journal**, v. 19, n. 2, p. 101-116, 1999.

QUINN, B.; ALEXANDER, N. International retail franchising: a conceptual framework. **International journal of retail & distribution management**. v. 30, n. 5, p. 264-276, 2002.

RANKING FDC das multinacionais brasileiras 2015. **A capacidade de adaptação cultural das empresas brasileiras no mundo**. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2015/ranking_fdc_multinacionais_brasileiras2015.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2016.

RÄISÄNEN, J. A. S. **Evolution of internationalization theories related to the born global concept**. Helsinki University of Technology, Helsinki, 2003.

RIAHI-BELKAOU, A. The effects of the degree of internationalization on firm performance. **International Business Review**, v. 7, n. 3, p. 315-321. 1998. doi: 10.1016/S0969-5931(98)00013-4.

ROCHA, T. V. et al. **Global mindset na internacionalização das franquias brasileiras**; São Paulo: ESPM, 2016.

ROTH, K., & KOSTOVA, T. Organizational coping with institutional upheaval in transition economies. **Journal of World Business**, v. 38, n. 4, p. 314–330, 2003.

ROXBURGH, C; LUND, S; PIOTROWSKI, J. Urban world: mapping the economic power of cities. **Relatório McKinsey Global Institute**, 2011.

RUBIN, H. J., & RUBIN, I.S. **Qualitative interviewing: the art of hearing data** (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2011.

SANGHAVI, N. Internationalization of retail/service business strategic opportunities and challenges. **International Conference on Global Business and Economic Development**. Bangkok, n. 7, 2003.

SASHI, C. M.; KARUPPUR, Devi P. Franchising in global markets: towards a conceptual framework. **International Marketing Review**, v. 19, n. 5, p. 499-524, 2002.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

_____. **Institutions and organizations: Ideas and interests** (3^a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2008b.

_____. **Institutions and Organizations: Ideas and Interests**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008.

SELZNICK, P. Institutionalism "old" and "new". **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 270-277, jun. 1996.

SHETH, J. N. Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 4, p. 166-182, 2011.

SILVA, P. P. M.; BOAVENTURA, J. M. G. Estratégia de internacionalização de firmas brasileiras e desempenho financeiro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n. 3, p. 4-21, 2011.

SOTO, H. **The mystery of capital: why capitalism triumphs in the West and fails everywhere else**. New York: Basic Books, 2000.

SUN, S. L.; PENG, M. W.; LEE, R. P.; TAN, W. Institutional open access at home and outward internationalization. **Journal of World Business**, v. 50 n. 1, p. 234–246, 2015.

TEEGEN, H.; DOH, J.; VACHANI, S. The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 6, p. 463–483, 2004.

THE WORLD BANK. **Countries and economies**. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/country>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

TORDJMAN, André. European retailing: convergences, differences and perspectives. In: MCGOLDRICK, Peter J.; DAVIES, Gary. (Orgs). **International retailing: trends and strategies**. London: Pitman Publishing, p. 17-50, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNCTAD, **United Nations Conference on trade and development**, 2016

VINCENT, W. Encroachment: Legal restrictions on retail franchise expansion. **Journal of Business Venturing**, v. 13, n. 1, p. 29-42, 1998.

VOLPE, R. P.; SCHENCK, N. A. Small business lending environment in emerging economies: a comparison of Brazil and Russia. **Journal of International Business Research**, v. 7.2, p. 13, jul. 2008. Copyright: COPYRIGHT 2008 Jordan Whitney Enterprises, Inc.

WELCH, L. S. Diffusion of franchise systems use in international operations. **International Marketing Review**, v. 6, n. 5, p. 7-19, 1989

_____. Internationalization by Australian franchisors. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 7, n. 2, p. 101-121, 1990.

WELSH, H.; ALON, I.; FALBE, C. An examination of international retail franchising in emerging markets. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 1, p. 130-149, 2006.

WERNKE, R. **Gestão de Custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.

_____. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **The Journal of Law and Economics**, v. 22, p. 233-61, out. 1979.

WILLIAMSON, O. E. **The new institutional economics: Taking stock, looking ahead**. *Journal of Economic Literature*, v. 38, n. 3, p. 595–613, 2000.

WHITLEY, R. **Business systems in East Asia: Firms, markets, and societies**. London: Sage Publications, 1992.

WHITTINGTON, R. **Putting Giddens into action: social systems and managerial agency**. *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 6, 1992.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The next billions: unleashing business potential in untapped markets.** Report 15/01/09, 2009.

YAVAS, B. The role of economic-demographic factors in US international restaurant franchising: an empirical investigation. **Journal of Global Marketing**, v. 2, n. 1, p. 57-72, 1988.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods.** Newbury Park, Calif., Sage Publications, 1989.

_____. **Case study research: Design and methods** (2^a ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications. 1994.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução: Cristhian Matheus Herrera. – 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIP, G. **Total global strategy.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, 1992.

YOUNG, M., TSAI, T., WANG, X., LIU, S., & AHLSTROM, D. Strategy in emerging economies and the theory of the firm. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 31, n. 2, p. 331–354, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10490-014-9373-0>

ZHOU, K. Z.; POPPO, L. Exchange hazards, relational reliability, and contracts in China: The contingent role of legal enforceability. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 5, p. 861–881, 2010.

ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Data: ____/____/____

1. Informações sobre o entrevistado:

- Empresa: _____
- Nome: _____
- Cargo: _____

2. Informações sobre a Empresa:

- Ano de fundação: _____
- Qual foi o primeiro país para o qual a empresa iniciou a operação:

- Em que ano essa primeira operação aconteceu: _____
- Quais os principais mercados emergentes no exterior que a empresa atua?
Mercado/País/Ano de Entrada/Modo de Entrada* (excluída exportação)

1)

2)

3)

* Unidade própria, Máster franquía, Franqueado direto, Joint venture, Franqueado direto a partir de uma subsidiária, um escritório próprio em outro país.

AMBIENTE LEGAL (JURÍDICO)

1. Estado de Direito (situação jurídica, ou um sistema institucional, no qual todos são submetidos ao respeito do Direito. O Estado de Direito é ligado ao respeito da hierarquia das normas e dos direitos fundamentais).
Referencial teórico: Sun et al., 2015, Zhou & Poppo, 2010, La Porta et al. 1998.

1A Juridicamente sua empresa sente segurança em relação aos contratos assinados, tanto em relação a evitar comportamentos oportunistas, quanto em facilitar as transações e a resolver disputas?

1B As medidas de resolução de litígios estão disponíveis e acessíveis às empresas estrangeiras e mais especificamente às redes de franquias?

1C As leis de trabalho locais estão em conformidade com as normas internacionais?

2. A proteção dos direitos da empresa e dos investidores.
Referencial teórico: Micklethwait & Wooldridge, 2005, La Porta, Lopez-De-Silanes, Shleifer & Vishny, 2000, Sun et al., 2015, La Porta et al., 1998.

2A Sua empresa tem receio de possíveis expropriações por parte do Estado?

2B A proteção dos direitos das empresas e dos investidores permite que tenham direito a seus lucros devidos?

2C Neste mercado emergente, a proteção aos direitos dos investidores ajuda a empresa a ter acesso ao capital e ao crédito?

2D Há uma associação nacional de franquias? Ela tem relevância em relação à defesa dos interesses do setor de franquias?

2E O país possui uma legislação específica que dê proteção legal aos direitos das franquias?

3. Direitos de propriedade.
Referencial teórico: Sun et al., 2015, Khoury & Peng, 2011, Meyer et al., 2009; Young et al., 2014, La Porta et al., 1998.

3A Os direitos de propriedade são sólidos a ponto de proteger os direitos da empresa de usar, controlar, transferir e receber benefícios de uma propriedade sua?

3B A proteção dos direitos de propriedade intelectual é fraca e, por essa razão, a empresa não tem interesse em inovações e transferências de tecnologia?

3C Os direitos de propriedade são sólidos e incentivam o investimento de longo prazo da empresa em ativos tangíveis e intangíveis que são cruciais para a internacionalização?

4. Direitos dos consumidores.

Referencial teórico: North et al., 2009, Sun et al., 2015, La Porta et al., 1998.

4A Neste mercado emergente, os direitos dos consumidores são imparciais e válidos para todos os cidadãos?

4B As empresas que não se adequam aos direitos dos consumidores podem ter dificuldade em sobreviver neste mercado?



Carta de apresentação do pesquisador

São Paulo, 11 de janeiro de 2017.

Senhor (a),

Por meio desta, solicitamos gentilmente sua colaboração em participar de uma entrevista para coleta de dados, a qual será posteriormente utilizada na dissertação de mestrado, intitulada “INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES DE FRANQUIAS BRASILEIRAS PARA MERCADOS EMERGENTES”.

Dentre os vários objetivos desta pesquisa, enfatizamos o de subsidiar redes de franquias brasileiras que pretendem iniciar um processo de internacionalização para mercados emergentes, e o de possibilitar aos participantes, após a conclusão da dissertação, um retorno dos resultados da pesquisa.

Gostaríamos de informar que o caráter ético desta pesquisa assegura a preservação da identidade das pessoas participantes, bem como, que os dados serão tratados com a finalidade de análise de dados e de modo estritamente confidencial.

Desde já, agradecemos a atenção dispensada e ficamos na expectativa de conseguir obter sua valiosa contribuição para a pesquisa acadêmica, com o agendamento de um horário para nos receber e assim efetuarmos a entrevista.

Contamos com a sua colaboração e agradecemos desde já pela sua participação.

Marcelo J. F. Almeida

Prof. Departamento de Administração da Universidade Paulista

Mestrando da Universidade Paulista

marcelojfaga@hotmail.com

Pedro Lucas de Resende Melo

Prof. Titular do Mestrado em Administração da Universidade Paulista

Doutor em Administração – USP

resendemelo@usp.br