

**UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO:
análise comparativa do ambiente institucional
dos países de destino das redes de franquias**

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

ANDREA GIOVANI LANFRANCHI

São Paulo

2017

**UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO:
análise comparativa do ambiente institucional
dos países de destino das redes de franquias**

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

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

Área de Concentração: Estratégias e seus Formatos Organizacionais.

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial.

Projeto de Pesquisa: Internacionalização.

ANDREA GIOVANI LANFRANCHI

São Paulo

2017

Lanfranchi, Andrea Giovani.

Estratégia de internacionalização: análise comparativa do ambiente institucional dos países de destino das redes de franquias / Andrea Giovani Lanfranchi. - 2017.

165 f. : il. + CD-ROM.

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

Área de concentração: Estratégias e seus formatos organizacionais.
Orientador: Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo.

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

ANDREA GIOVANI LANFRANCHI

**ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO:
análise comparativa do ambiente institucional
dos países de destino das redes de franquias**

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

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

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

_____/_____
Prof. Dr. Renato Telles
Universidade Paulista

_____/_____
Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Universidade de São Paulo

RESUMO

O objetivo deste trabalho é estudar o processo de internacionalização das redes de franquias de países emergentes. Será realizada a caracterização do ambiente institucional dos países de destino das redes de franquias oriundas de países emergentes e serão identificadas suas semelhanças e diferenças com o ambiente institucional dos países de destino de franquias de países desenvolvidos. Ao contrário da maioria dos trabalhos atuais sobre redes de franquias, que exploram o processo de internacionalização seguido por redes de países desenvolvidos, este trabalho utiliza uma amostra de países heterogênea, formada por países desenvolvidos e emergentes. A pesquisa realizada foi quantitativa, com 568 redes de franquias de seis países – Brasil, Rússia, Índia, Estados Unidos, Alemanha e Austrália – distribuídas por 180 países de destino. Os resultados apontam que os ambientes institucionais dos países de destino das redes de franquias emergentes e desenvolvidas são semelhantes em relação às dimensões financeira e regulatória, porém são distintas em relação às dimensões econômica, política e demográfica. Espera-se, com este trabalho, contribuir para o enriquecimento da teoria institucional, por meio da identificação das preferências institucionais para escolha de países de destino das franquias de países emergentes, e da teoria de internacionalização, por meio do aprofundamento sobre o processo de internacionalização nos países emergentes.

Palavras-chave: Redes de franquias. Internacionalização. Países emergentes. Ambiente Institucional. Teoria Institucional.

ABSTRACT

The objective of this work is to study the internationalization process of franchise chains from emerging countries. The institutional environment of the destination countries of franchise chains from emerging countries will be characterized and their similarities and differences from the institutional environment of the destination countries of franchise chains from developed countries will be identified. Unlike most current works on franchise chains, which explore the internationalization process followed by chains from developed countries, this work uses a heterogeneous sample of countries, formed by developed and emerging countries. The research was quantitative, with 568 franchise chains from six countries - Brazil, Russia, India, United States, Germany and Australia - distributed across 180 countries of destination. The results indicate that the institutional environments of the destination countries of the emerging and developed franchise chains are similar in relation to the financial and regulatory dimensions, but are distinct in relation to the economic, political and demographic dimensions. This work expects to contribute to the enrichment of institutional theory, through the identification of institutional preferences for the selection of countries of destination of the franchises chains from emerging countries, and to the theory of internationalization, through a deepening of the internationalization process in emerging countries.

Keywords: Franchise chains. Internationalization. Emerging countries. Institutional Environment. Institutional Theory.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do sistema de franquias	24
Quadro 2 - Visão geral da teoria da Agência.....	28
Quadro 3 - Quadro-resumo sobre as perspectivas do processo de internacionalização	43
Quadro 4 - Vantagens e desvantagens dos first movers e late movers.....	49
Quadro 5 - Características de redes de franquias no Brasil, Rússia e Índia.	59
Quadro 6: Medidas de Hofstede	68
Quadro 7 - Resumo das dimensões institucionais	76
Quadro 8 - Hipóteses	85
Quadro 9 - Fonte das variáveis da dimensão econômica.....	94
Quadro 10 - Fonte das variáveis da dimensão financeira	94
Quadro 11 - Fonte das variáveis da dimensão regulatória.....	96
Quadro 12 - Fonte das variáveis da dimensão política.....	97
Quadro 13 - Fonte das variáveis da dimensão demográfica.....	98
Quadro 14 - Siglas das variáveis para análise estatística.....	100
Quadro 15 - Síntese dos resultados.....	143

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Amostra de franquias internacionalizadas/países de destino	99
Tabela 2 – Número de redes de franquias analisadas	100
Tabela 3 – Matriz de correlação – dimensão econômica países emergentes.....	103
Tabela 4 – Medida KMO dimensão econômica países emergentes	104
Tabela 5 – Variância explicada dimensão econômica países emergentes	104
Tabela 6 – Resumo modelo 1	104
Tabela 7 – Coeficientes modelo 1	105
Tabela 8 – Matriz de correlação – dimensão econômica países desenvolvidos	106
Tabela 9 – Medida KMO dimensão econômica países desenvolvidos	107
Tabela 10 – Variância explicada dimensão econômica países desenvolvidos	107
Tabela 11 – Matriz de componentes rotacionados: dimensão econômica países desenvolvidos	107
Tabela 12 – Resumo modelo 2	108
Tabela 13 – Análise de regressão modelo 2	108
Tabela 14 – Resumo modelo 3	109
Tabela 15 – Análise de regressão modelo 3	109
Tabela 16 – Matriz de correlação dimensão financeira países emergentes	112
Tabela 17 – Medida KMO dimensão financeira países emergentes	113
Tabela 18 – Variância explicada dimensão financeira países emergentes	113
Tabela 19 – Matriz de componentes rotacionadas: dimensão financeira países emergentes ..	114
Tabela 20 – Resumo modelo 4	114
Tabela 21 – Análise de regressão modelo 4	115
Tabela 22 – Resumo modelo 5	115
Tabela 23 – Análise de regressão modelo 5	116
Tabela 24 – Matriz de correlação dimensão financeira países desenvolvidos	116
Tabela 25 – Medida KMO dimensão financeira países desenvolvidos	117
Tabela 26 – Variância explicada dimensão financeira países desenvolvidos	117
Tabela 27 – Resumo modelo 6	118
Tabela 28 – Análise de regressão modelo 6	118
Tabela 29 – Matriz de correlação dimensão regulatória países emergentes.....	121
Tabela 30 – Medida KMO dimensão regulatória países emergentes	122
Tabela 31 – Variância total explicada – dimensão regulatória países emergentes.....	122

Tabela 32 – Resumo modelo 7	122
Tabela 33 – Coeficientes modelo 7	123
Tabela 34 – Matriz de correlação dimensão regulatória países desenvolvidos	124
Tabela 35 – Medida KMO dimensão regulatória países desenvolvidos	125
Tabela 36 – Variância explicada dimensão financeira países desenvolvidos	125
Tabela 37 – Resumo Modelo 8.....	125
Tabela 38 – Análise de regressão Modelo 8.....	126
Tabela 39 – Matriz de correlação dimensão política países emergentes	128
Tabela 40 – Medida KMO dimensão política países emergentes	129
Tabela 41 – Variância explicada dimensão política países emergentes	129
Tabela 42 – Matriz de componentes rotacionada: dimensão política países emergentes.....	129
Tabela 43 – Resumo modelo 9	129
Tabela 44 – Análise de regressão modelo 9	130
Tabela 45 – Resumo do modelo 10	130
Tabela 46 – Coeficientes modelo 10	131
Tabela 47 – Matriz de correlação dimensão política países desenvolvidos.	131
Tabela 48 – Medida KMO dimensão política países desenvolvidos.....	132
Tabela 49 – Variância explicada dimensão política países desenvolvidos	132
Tabela 50 – Matriz de componentes rotacionadas: dimensão política países desenvolvidos	132
Tabela 51 – Resumo modelo 11	133
Tabela 52 – Análise de regressão modelo 11	133
Tabela 53 – Resumo modelo 12	134
Tabela 54 – Análise de regressão modelo 12	134
Tabela 55 – Matriz de correlação dimensão demográfica países emergentes	137
Tabela 56 – Medida KMO dimensão demográfica países emergentes	138
Tabela 57 – Variância explicada dimensão demográfica países emergentes	138
Tabela 58 – Resumo modelo 13	138
Tabela 59 – Coeficientes modelo 13	139
Tabela 60 – Matriz de correlação dimensão demográfica países desenvolvidos	139
Tabela 61 – Medida KMO dimensão demográfica países desenvolvidos.....	140
Tabela 62 – Variância explicada dimensão demográfica países desenvolvidos	140
Tabela 63 – Resumo modelo 14	141
Tabela 64 – Coeficientes modelo 14	141

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Objetivo geral.....	19
Figura 2 - Objetivos específicos.....	21
Figura 3 - Hipóteses	86

LISTA DE SIGLAS

- ABF – Associação Brasileira de Franchising
- BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
- BRICS CCI – BRICS *Chamber of Commerce & Industry*
- CAGE – Cultural, Administrativa, Geográfica e Econômica
- CEI – Comunidade dos Estados Independentes
- DFV – *Deutscher Franchise Verband*
- EUA – Estados Unidos da América
- FAI – *Franchising association of India*
- FCA – *Franchise Council of Australia*
- FMI – Fundo Monetário Internacional
- KMO – Kayser-Meyer-Olkin
- PIB – Produto Interno Bruto
- RFA – *Russian Franchise Association*
- URSS – União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Objetivos	19
1.1.1	Objetivo geral	19
1.1.2	Objetivos Específicos	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	Sistema de redes franquias	22
2.2	Teorias de fundamentação do sistema de redes de franquias	26
2.2.1	Teoria da agência	27
2.2.2	Teoria da escassez de recursos	32
2.3	Internacionalização de redes de franquias	36
2.3.1	Perspectivas do processo de internacionalização de redes de franquias	36
2.3.2	Internacionalização de redes de franquias de países emergentes	44
2.4	Teoria institucional	59
2.4.1	Teoria institucional e redes de franquias	63
2.4.2	Dimensões institucionais	65
3	HIPÓTESES	77
3.1	Hipóteses relacionadas à dimensão econômica	77
3.2	Hipóteses relacionadas à dimensão financeira	78
3.3	Hipóteses relacionadas à dimensão regulatória	80
3.4	Hipóteses relacionadas à dimensão política	81
3.5	Hipóteses relacionadas à dimensão demográfica	83
4	METODOLOGIA	87
4.1	Tipo de pesquisa	87
4.2	Seleção da amostra	88
4.2.1	Coleta de dados	90
4.2.2	Tratamento de dados	92
4.3	Construção das variáveis	93
4.3.1	Variáveis independentes	93
4.3.2	Variáveis dependentes	99
4.3.3	Variável controle	99
5	ANÁLISE DE RESULTADOS	100
5.1	Dimensão econômica	103

5.1.1 Redes de franquias de países emergentes	103
5.1.2 Redes de franquias de países desenvolvidos	106
5.1.3 Hipóteses 1A e 1B.....	110
5.2 Dimensão financeira	112
5.2.1 Redes de franquias de países emergentes	112
5.2.2 Redes de franquias de países desenvolvidos	116
5.2.3 Hipóteses 2A e 2B.....	118
5.3 Dimensão regulatória	121
5.3.1 Redes de franquias de países emergentes	121
5.3.2 Redes de franquias de países desenvolvidos	124
5.3.3 Hipóteses 3A e 3B.....	126
5.4 Dimensão política.....	128
5.4.1 Redes de franquias de países emergentes	128
5.4.2 Redes de franquias de países desenvolvidos	131
5.4.3 Hipóteses 4A e 4B.....	134
5.5 Dimensão demográfica.....	137
5.5.1 Redes de franquias de países emergentes	137
5.5.2 Redes de franquias de países desenvolvidos	139
5.5.3 Hipóteses 5A e 5B.....	141
5.6 Síntese dos resultados	143
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	144
REFERÊNCIAS	149

1 INTRODUÇÃO

O sistema de redes de franquias é um modelo de negócios que envolve duas partes: o franqueador e o franqueado. O franqueador permite que o franqueado comercialize o seu produto ou serviço e utilize sua marca em troca do pagamento de taxas baseadas nas vendas. O acordo inclui não só produto, serviço e marca do franqueador, mas também a estratégia de negócio, plano de marketing, treinamento e padrões de controle de qualidade (BROOKES; ALTINAY, 2011; LAFONTAINE, 1992; SHANE, 1996). A vantagem mais citada na literatura sobre a adoção do modelo de redes de franquias é a rápida expansão da empresa por meio da captação de recursos de terceiros (AZEVEDO; SILVA, 2003; DANT; PASWAN; STANWORTH, 1996; LAFONTAINE, 1992). Além disso, o franqueado tem o incentivo de que a taxa de sobrevivência de franquias é superior a de empreendimentos independentes (HOFFMAN; PREBLE, 2003).

O modelo de negócios de redes de franquias emergiu como um dos métodos mais utilizados para fazer negócios na economia global, espalhando-se rapidamente para a maioria dos continentes na década passada, e é uma das estratégias mais populares para empresas quando se deslocam para mercados internacionais (HOFFMAN; PREBLE, 2003; QUINN; DOHERTY, 2000). As primeiras expansões de franquias foram a das redes de franquias americanas e ocorreram nos anos 60, tendo como alvo o Canadá, Europa ocidental e Austrália, devido à proximidade geográfica e cultural e estabilidade política e econômica. Com a saturação destes mercados, a expansão abrangeu as economias emergentes cujos mercados apresentavam um nível maior de incerteza política e econômica, mas uma concorrência menor que a dos mercados desenvolvidos; essas economias incluíam o BRICS e o leste europeu (BAENA; CERVIÑO, 2014; DANT; GRÜNHAGEN, 2014; GRÜNHAGEN; DANT; ZHU, 2012). Por outro lado, existe também o movimento contrário, que tem ganhado relevância nos últimos anos: empresas sediadas em países emergentes, em especial no BRICS, estão expandindo seus negócios, internacionalizando para outros países. Essas empresas se tornaram uma nova categoria de multinacionais ou multinacionais emergentes (HOSKISSON et al., 2013; PENG, 2014).

Pesquisas, tais como Khauaja e Toledo (2011), Vianna, Melo e Ryngelblum (2014) e Almeida et al. (2015), apontam que empresas de países emergentes se internacionalizam de acordo com uma lógica de mercado e de gestão diferente da de países desenvolvidos. Isso ocorre porque as empresas de países emergentes tiveram um processo de internacionalização tardio, chegando aos mercados internacionais depois deles terem sido consolidados

(BARTLETT; GHOSHAL, 2000; BORINI; FLEURY; URBAN, 2009). Sendo assim, elas sofrem uma série de desvantagens em relação às empresas estabelecidas, que em geral são oriundas de países desenvolvidos, por exemplo: a falta de acesso a recursos escassos, defasagem tecnológica e alto custo de mudança dos consumidores (BOULDING; CHRISTEN, 2001; LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1988; QUERBES; FRENKEN, 2016). Para superar essas desvantagens e terem êxito competitivo, elas precisam adotar estratégias de diferenciação, evitando serem seguidoras e explorando outras competências, diferindo das empresas estabelecidas tanto na estratégia de penetração de mercado, quanto na de seleção de países para internacionalização (BARTLETT; GHOSHAL, 2000; BORINI; FLEURY; URBAN, 2009; KALYANARAM; URBAN, 1992). Um crescente número de pesquisas tem sugerido que uma estratégia de diferenciação pode propiciar que as empresas de países emergentes se tornem mais competitivas do que as primeiras entrantes (LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1988; SHANKAR; CARPENTER; KRISHNAMURTHI, 1998).

Como exemplo, a expansão das redes brasileiras para mercados internacionais se intensificou a partir dos anos 2000, com a estabilização econômica do país (AGUIAR; CONSONI; BERNARDES, 2014; FDC, 2015). Atualmente há presença de franquias brasileiras em 60 países, em todos os continentes, com notável preferência por países latino-americanos e pelos Estados Unidos (ABF, 2015; MELO et al., 2015b). O setor de redes de franquias no Brasil está entre os maiores e mais sofisticados mercados do mundo, especialmente em relação às práticas de negócio e à adaptação de conceitos de franqueadores estrangeiros e nacionais. O setor de redes de franquias tem constantemente apresentado um crescimento maior do que a economia do país e, mesmo durante a crise econômica, tem tido resultado econômico positivo, sendo o sexto país com maior número de unidades de franquias e o quarto país em número de marcas de franquias em 2015 (ABF, 2015; U. S. DEPARTMENT OF COMMERCE, 2016). Este setor se tornou importante para a economia, atraindo um número crescente de empreendedores e o interesse da comunidade acadêmica cujos objetivos são de compreender as estratégias de expansão das redes de franquias (AGUIAR; CONSONI; BERNARDES, 2014). No entanto, Melo e Andreassi (2010), em uma pesquisa bibliométrica de abrangência nacional e internacional, identificaram que há poucos estudos sobre o tema em comparação com a representatividade do setor. Especificamente sobre o tema de internacionalização de redes de franquias, Issac et al. (2015) apontam que a produção nacional é pequena em relação a quantidade de estudos internacionais. Este fato não ocorre apenas no Brasil, mas nos países emergentes como um todo.

Entre os países emergentes se destaca o BRICS, que tem liderado economias emergentes nas suas regiões na última década; a expectativa é de que o potencial econômico e o desenvolvimento geográfico façam com que o BRICS se torne liderança global (BRICS CCI, 2016). Estes mercados requerem pesquisas e estudos específicos, pois envolvem um grupo de países heterogêneos, devido a diferenças históricas, culturais, políticas e étnicas, que tem ganhado um papel proeminente na economia internacional (MELO et al., 2015a). Apesar disso, notam-se poucos estudos sobre o comportamento de redes de franquias do BRICS e dos países emergentes em geral. A maioria dos estudos sobre internacionalização trata da expansão de redes de franquias americanas, seja para mercados desenvolvidos, seja para mercados emergentes. Alguns exemplos são: Aliouche e Schlentrich (2011), Dant, Grünhagen e Windsperger (2011), Merrilees e Frazer (2013), Dant e Grünhagen (2014) e Hoffman, Munemo e Watson (2016). Poucos estudos tratam sobre a expansão de redes de franquias de outros mercados. Alguns exemplos são: Cuervo-cazurra e Genc (2008), Yamakawa et al. (2013), Chueke, Borini e MacLennan (2014), Wu e Chen (2014), Melo et al. (2015a; 2015b) e Baena (2015). Além disso, a maior parte das investigações a respeito de internacionalização de redes de franquias tem como foco estudar as motivações para a expansão da rede de franquia ou o modo de entrada selecionado pela empresa para novos mercados, porém pouco se sabe sobre como ocorre a seleção dos países e a escolha de para onde internacionalizar (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011).

Nas últimas duas décadas, pesquisadores têm explicado a internacionalização de redes de franquias sob diferentes perspectivas. Dant e Grünhagen (2014) identificaram as principais correntes de pesquisas acadêmicas sobre o assunto; o presente trabalho se encaixa na corrente que se dedica a pesquisar as condições dos países de destino e seu impacto nas redes de franquias internacionais, sendo que a seleção do mercado de atuação internacional será abordada do ponto de vista da teoria institucional. A teoria institucional foi escolhida porque é utilizada para o entendimento das decisões de expansão internacional, especialmente das empresas provenientes de países emergentes, já que considera aspectos do país de origem e do país de destino não enfatizados pelas demais teorias de administração, o que proporciona um entendimento melhor das formas de expansão das empresas contemporâneas (DUNNING; LUNDAN, 2008; PENG; WANG; JIANG, 2008; ROCHA; ÁVILA, 2015; ZOOGAH; PENG; WOLDU, 2015). O ambiente institucional é composto pelas instituições relevantes que impactam a atividade de mercado do país (ALON, 2006; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; ZOOGAH; PENG; WOLDU, 2015). Estudos que abordam a influência do ambiente institucional na internacionalização de redes de franquias normalmente analisam os

ambientes: político, tecnológico, econômico, financeiro, cultural e geográfico (BAENA, 2015; CHUEKE; BORINI, 2014; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2014). A análise do ambiente institucional, para uma seleção assertiva do mercado de atuação internacional, é um componente crítico para o sucesso das franquias no exterior (BAENA; CERVIÑO, 2014).

Visto que as empresas de países emergentes se internacionalizam de acordo com uma lógica de mercado e de gestão diferente da de empresas de países desenvolvidos (ALMEIDA et al., 2015; KHAUAJA; TOLEDO, 2011; VIANNA; MELO; RYNGELBLUM, 2014), é possível que o processo de seleção de países de destino para internacionalização também seja baseado em critérios diferentes, que refletem em preferências institucionais distintas. Neste trabalho, pretende-se analisar as características institucionais dos países que possuem operações de redes de franquias originadas em países emergentes e comparar essas características com as de países que possuem operações de redes de franquias de países desenvolvidos. Estudos como os de Aidis, Estrin e Mickiewicz (2008), Cuervo-cazurra e Genc (2008), Wu e Chen (2014), Chueke, Borini e Maclennan (2014), Sun et al. (2015) e Melo et al. (2015b), analisaram a internacionalização de empresas de mercados emergentes, tais como Brasil, China e Rússia, sob a perspectiva da teoria institucional. Os estudos convergem para a ideia de que o ambiente institucional, em especial a dimensão econômica e política, tanto do país de origem como do país de destino, impactam no fenômeno do empreendedorismo internacional e nas decisões do processo de internacionalização como um todo, sendo que mercados com condições institucionais difíceis favorecem empresas originadas de países emergentes. Isso ocorre porque esses mercados apresentam um ambiente institucional similar ao do país de origem das empresas de países emergentes, que já desenvolveram competências para prosperar nessas condições; essas competências se transformam em vantagem competitiva ao atuar em mercados similares, ao passo que, para empresas de países desenvolvidos, a falta de habilidade de atuar em ambientes institucionais instáveis se torna uma desvantagem. Este trabalho pretende ser uma continuação dos estudos anteriores, por meio da identificação das semelhanças e diferenças entre as preferências institucionais de redes de franquias de países emergentes e de países desenvolvidos. Além disso, este trabalho tem a intenção de suprir a necessidade de um estudo mais abrangente, envolvendo uma amostra de redes de franquias originadas em diferentes países, uma vez que a maioria das pesquisas anteriores é baseada em redes de franquias originadas em um único país.

Para esta análise, foram considerados os países de destino das redes de franquias de um grupo de países emergentes, composto por Brasil, Rússia e Índia, e de um grupo de países desenvolvidos, composto por Estados Unidos, Alemanha e Austrália (FMI, 2016). O ambiente institucional foi dividido em cinco dimensões: regulatória, econômica, demográfica, financeira e política (BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010), sendo que as dimensões econômica, demográfica e política estão ligadas ao macroambiente e as dimensões regulatória e financeira estão conectadas diretamente ao negócio de redes de franquias, especialmente devido a variáveis relacionadas a restrição de investimentos estrangeiros, obtenção de crédito, direitos de propriedade e qualidade das regulamentações (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016). A dimensão cultural, especificamente, já foi avaliada em uma série de investigações sobre internacionalização de franquias com base na teoria institucional, que já evidenciam que as diferenças culturais têm influência na escolha das empresas de países para expansão internacional, sendo que as empresas comprovadamente têm preferência por países mais próximos culturalmente, com o intuito de diminuir o risco (BAENA; CERVIÑO, 2014; BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010; QUINN; ALEXANDER, 2002). Assim, neste estudo, a influência da dimensão cultural não será analisada, a fim de permitir a identificação de outras variáveis de outras dimensões que possam ter influência sobre o processo de internacionalização. Dessa forma, pretende-se responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais as semelhanças e diferenças entre as características do ambiente institucional dos países de destino das redes de franquias de países emergentes e dos países de destino de redes de franquias de países desenvolvidos?

Com essa pesquisa, pretende-se efetivar duas contribuições: uma contribuição acadêmica e uma contribuição gerencial. Como **contribuição acadêmica**, espera-se contribuir de duas maneiras: (1) o trabalho irá aprofundar o conhecimento na área de internacionalização de redes de franquias, uma vez que inclui em seu escopo análise do processo de seleção de países para expansão internacional de franquias originadas em países emergentes, enquanto a maior parte da literatura desta área compõe-se de pesquisas com o intuito de investigar o modo de entrada ou a motivação para a internacionalização (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; DANT; GRÜNHAGEN, 2014; DANT; GRÜNHAGEN; WINDSPERGER, 2011; MELO et al., 2015a, 2015b); e (2) o trabalho irá contribuir para enriquecer a teoria institucional, identificando as preferências institucionais de redes de franquias oriundas de países emergentes, enquanto a maioria dos trabalhos com este escopo mantém como foco do

estudo redes de franquias oriundas de países desenvolvidos (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; CHUEKE; BORINI, 2014; MELO et al., 2015a, 2015b; YAMAKAWA et al., 2013).

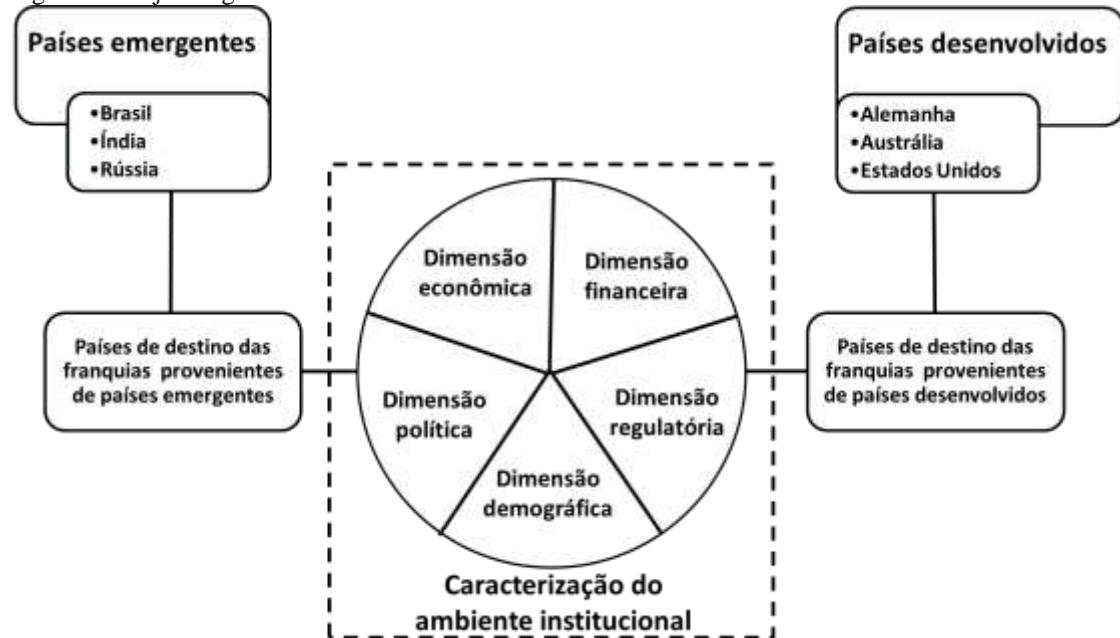
Em paralelo, como **contribuição gerencial**, pretende-se promover um melhor entendimento de onde as redes de franquias de países emergentes podem ser mais bem-sucedidas, o que pode auxiliar em uma forma mais eficiente de selecionar os mercados para expansão internacional (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008). Espera-se que os resultados auxiliem os gestores de redes de franquias brasileiras a tomarem decisões relacionadas ao processo de escolha de países para a expansão internacional, com base nas características institucionais dos mercados, em especial, na identificação de possíveis mercados internacionais cujas características institucionais sejam compatíveis com as preferências dos países emergentes.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo deste trabalho é caracterizar e comparar o ambiente institucional dos países de destino das redes de franquias de países emergentes e das redes de franquias de países desenvolvidos.

Figura 1 - Objetivo geral



Fonte: autor.

1.1.2 Objetivos Específicos

O objetivo geral deste trabalho foi desdobrado em cinco objetivos específicos, cada um referente a uma dimensão institucional.

1. Caracterizar a dimensão econômica do ambiente institucional, por meio de variáveis divididas em três grupos: inflação, importação/exportação e PIB (BAENA, 2015; GARCIA-CANAL; GUILLÉN, 2008; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; WU; CHEN, 2014).
2. Caracterizar a dimensão financeira do ambiente institucional, por meio de variáveis divididas em três grupos: obtenção de crédito, proteção aos investidores e impostos (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016).
3. Caracterizar a dimensão política do ambiente institucional, por meio de variáveis divididas em dois grupos: governança e corrupção (ALON, 2006; BAENA, 2015; CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; MELO et al., 2015b; ROCHA; ÁVILA, 2015).
4. Caracterizar a dimensão regulatória do ambiente institucional, por meio de variáveis divididas em quatro grupos: qualidade regulatória, facilidade de se fazer negócios, direitos de propriedade e execução de contratos (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; BAENA, 2015; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; MELO et al., 2015b; ROCHA; ÁVILA, 2015).
5. Caracterizar a dimensão demográfica do ambiente institucional, por meio de variáveis divididas em dois grupos: educação e mercado e população (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; ALON, 2006; BAENA, 2015; BAENA; CERVIÑO, 2014; MELO et al., 2015b; ROTHAERMEL; KOTHA; STEENSMA, 2006).

Figura 2 - Objetivos específicos



Fonte: autor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Sistema de redes franquias

Existem dois formatos diferentes de redes de franquias: rede de franquia produto-marca e rede de franquia formato de negócio. A rede de franquia produto-marca refere-se a um sistema de distribuição em que o franqueador, que é o fabricante, estabelece um contrato com o franqueado, contemplando que este venda seus produtos e atue com a marca. As áreas mais representativas desse modelo de franquia são: concessionárias de veículos, postos de gasolina e marcas de refrigerantes (DANT; GRÜNHAGEN; WINDSPERGER, 2011; MARQUES; MERLO; NAGANO, 2009; WELCH, 1989). A rede de franquia formato de negócio é caracterizada por uma relação entre franqueado e franqueador. Ela é definida como uma forma de relacionamento contratual em que o dono de um conceito de marca e de negócio, o franqueador, cede seus direitos de uso para empresários independentes, o franqueado, para a condução do negócio em uma determinada região ao longo de um determinado período de tempo sob o nome comercial do franqueador. Diferente da rede de franquia produto-marca, a formato de negócio não inclui somente o produto, mas o próprio formato comercial do negócio, envolvendo assessoria do franqueador (DANT; GRÜNHAGEN, 2014; MARQUES; MERLO; NAGANO, 2009; MUMDZIEV, 2011; WELCH, 1989).

Dessa forma, o sistema de redes de franquias pode ser definido como uma forma organizacional baseada em um arranjo contratual entre duas partes: o franqueador e o franqueado. Nele o franqueado paga ao franqueador pelo direito de vender o produto ou serviço do franqueador e de usar sua marca registrada em um determinado lugar por um determinado período de tempo. O pagamento ao fornecedor inclui um valor fixo e uma taxa de royalty baseada nas vendas. O modelo de negócios de rede de franquia inclui não apenas o produto, o serviço e a marca, mas todo o negócio, como estratégia, plano de marketing, manuais de operações e padrões e controle de qualidade (BROOKES; ALTINAY, 2011; LAFONTAINE, 1992; SHANE, 1996). Com isso, o franqueador permite ao franqueado operar seus próprios negócios com os mesmos padrões e formatos das outras unidades franqueadas, sendo a padronização dos processos e da apresentação das lojas um dos pilares do sistema de redes de franquias. (HOFFMAN; PREBLE, 2003; MARQUES; MERLO; NAGANO, 2009; QUINN; DOHERTY, 2000).

De acordo com Azevedo e Silva (2003), os sistemas de redes de franquias não são homogêneos, apresentando quatro gerações distintas. As redes de franquias de primeira geração restringem-se a canais de distribuição de uma linha de produto, Um exemplo característico são as concessionárias de automóveis, onde há não só a distribuição de produtos fornecidos pelas montadoras, mas também a comercialização de outras marcas, e que realizam propaganda própria e seguem estratégias autônomas de venda. Nas redes de franquias de segunda geração, além da existência da distribuição de um produto com exclusividade, existe também o compartilhamento da marca; um exemplo são os postos de gasolina. As redes de franquias de terceira geração são as redes de franquias formato de negócios, já mencionado anteriormente. As redes de franquias de quarta geração são redes de aprendizado. Elas são baseadas em relações de rede, confiança e troca de informações constantes entre franqueado e franqueador. Nesse caso, o franqueado é ativo no planejamento estratégico, nas tomadas de decisão e no desenvolvimento de novos produtos.

Na literatura acadêmica, é possível encontrar diversas vantagens e desvantagens na aplicação do sistema de redes de franquias. As vantagens, do ponto de vista do franqueador, são: o acesso ao conhecimento do mercado local dos franqueados, seus costumes e particularidades (BROOKES; ALTINAY, 2011; DANT; PASWAN; STANWORTH, 1996); rápida expansão, com captação de recursos de terceiros, sejam eles financeiros ou de conhecimento; redução de custos de monitoramento; ganho de escala nas atividades de marketing; desenvolvimento de novas tecnologias e nas negociações com fornecedores (AZEVEDO; SILVA, 2003; DANT; PASWAN; STANWORTH, 1996; GIGLIOTTI, 2010; LAFONTAINE, 1992); e a motivação dos franqueados, que tende a ser maior do que a motivação de gerentes empregados (DIAZ-BERNARDO, 2012; HOFFMAN; PREBLE, 2003). Entre as desvantagens para o franqueador pode-se citar: a diminuição do controle dos franqueados (QUINN; DOHERTY, 2000); perda de padronização (QUINN, 1998; WELSH; ALON; FALBE, 2006); e uma possível seleção inadequada de parceiros (BROOKES; ALTINAY, 2011).

As vantagens do modelo de redes de franquias, do ponto de vista do franqueado, são: o ganho de acesso a um conceito de marca e um sistema de negócio consolidado (BROOKES; ALTINAY, 2011); acesso a um composto de produtos, serviços e procedimentos operacionais padronizados; assistência para seleção de ponto (SHANE, 1996); programa de treinamento – tanto gerencial quanto operacional – e assistência técnica; economia de escala; e facilidade de crédito (AZEVEDO; SILVA, 2003).

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do sistema de franquias

	Vantagens	Autores	Desvantagens	Autores
Para o franqueador	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento das particularidades do mercado local 	Brookes e Altinay, 2011; Dant, Paswa e Stanworth, 1996	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição do controle sobre os franqueados 	Quinn e Doherty, 2000
	<ul style="list-style-type: none"> • Rápida expansão, com captação de recursos de terceiros • Redução de custos de monitoramento • Ganhos de escala 	Azevedo e Silva, 2003; Dant, Paswan e Stanworth, 1996; Lafontaine, 1992	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de padronização 	Quinn, 1998; Welsh, Alon e Falbe, 2006
	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação de franqueados que tende a ser maior do que a motivação de gerentes empregados 	Diaz-Bernardo, 2012; Hoffman e Preble, 2003;	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção inadequada de parceiros 	Brookes e Altinay, 2011
Para o franqueado	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a um conceito de marca e um sistema de negócio consolidado 	Brookes e Altinay, 2011		Lafontaine, 1992
	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a um composto de produtos e serviços padronizados e procedimentos operacionais 	Shane, 1996	<ul style="list-style-type: none"> • Controle do franqueador 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de treinamento • Assistência técnica • Economia de escala • Facilidade de crédito 	Azevedo e Silva, 2003		Lafontaine, 1992
	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de sobrevivência superior do que a de empreendimentos independentes 	Hoffman e Preble, 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Taxas previstas no contrato 	

Fonte: autor.

Estas vantagens são corroboradas por uma taxa de sobrevivência superior para franquias do que para empreendimentos independentes (HOFFMAN; PREBLE, 2003). Entre as desvantagens, incluem-se o controle do franqueador e as taxas previstas no contrato (LAFONTAINE, 1992). Além disso, diversos autores, como Brookes e Altinay (2011) e Hoffman e Preble (2003), apontam que a incidência da utilização do sistema de redes de franquias é maior quando a empresa deseja um crescimento rápido, implicando que as redes de franquias diminuem restrições que os franqueados possuem para atingir a taxa de crescimento almejada.

O relacionamento entre o franqueado e o franqueador é caracterizado pela assimetria de informações (AZEVEDO; SILVA, 2003). Devido à estrutura de poder assimétrica, os contratos de franquia tendem a ser desequilibrados. No entanto, alguns autores apontam que existe um crescimento do poder de compensação. Isso ocorre por dois motivos: aumento do número de franquias multiunidades e a expansão global de empresas de redes de franquias (DANT; GRÜNHAGEN, 2014). Quinn e Doherty (2000) também apontam que normalmente o poder está concentrado no franqueador devido ao viés do contrato, mas que é possível que os franqueados assumam um nível maior de poder na relação, dependendo da fase de desenvolvimento do sistema e da forma de franquia utilizada.

No Brasil, antes da assinatura do contrato, a lei das franquias, lei 8.955 de 1994, determina que o franqueador deve fornecer ao candidato a franqueado a circular da oferta, que é um documento que contém diversas informações sobre a franquia, entre elas balanço e demonstrações financeiras, descrição detalhada da franquia, estimativa de investimento inicial, informações sobre as taxas exigidas, indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado e um modelo do contrato-padrão. Esse contrato especifica padrões de resultados e de comportamentos, fornecendo a base para interações após a adesão do franqueado. Normalmente, ele envolve o pagamento, pelo franqueado, de quatro tipos de taxas: (1) taxa de franquia, (2) taxa de instalação, (3) taxa de *royalty*, e (4) taxa de publicidade (AZEVEDO; SILVA, 2003; DANT; WEAVEN; BAKER, 2013; MELO et al., 2015a).

A taxa de franquia é a taxa inicial de adesão à rede de franquia, correspondendo ao valor de entrada na rede. Ela é cobrada somente uma vez, na assinatura do contrato; A taxa de instalação corresponde a equipamentos necessários, estoque inicial e treinamento para o começo das operações; A taxa de *royalty* é cobrada sobre as vendas da unidade franqueada, ou seja, é um percentual do faturamento do franqueado, pago periodicamente e com a intenção de cobrir a assessoria e o suporte fornecidos pelo franqueador; A taxa de publicidade também consiste em um percentual sobre o faturamento do franqueado e tem a finalidade de

custear despesas com publicidade e divulgação de produtos ou serviços (GIGLIOTTI, 2010; LAFONTAINE, 1992; MELO et al., 2015a).

Apesar das taxas, que são vistas como desvantagens pelos franqueados, o ideal é que os interesses do franqueado e do franqueador estejam alinhados no contrato, pois isso diminui a necessidade de controle via monitoramento pelo franqueador (AZEVEDO; SILVA, 2003). Ménard (2004) considera que o contrato de franquias é padronizado, apresentando pouca variação, tanto internamente quanto entre redes diferentes. No entanto, Quinn (1998) afirma que as empresas franqueadoras podem mudar suas políticas de taxas quando estabelecerem franquias em mercados externos, pois normalmente são realizadas adaptações nos procedimentos, métodos de gestão e contabilidade. Isso ocorre devido a particularidades legais de mercados estrangeiros, que afetam o sistema de redes de franquias e os direitos do franqueado e do franqueador.

Os estudos sobre redes de franquias têm apresentado diferentes enfoques teóricos nas últimas décadas, entre os mais utilizados pode-se citar o empreendedorismo e a economia (DANT; GRÜNHAGEN; WINDSPERGER, 2011; SHANE, 1998). O sistema de redes de franquias pode ser entendido, na perspectiva do empreendedorismo, tanto do ponto de vista do franqueado como do franqueador. Para o franqueado, a rede de franquia é vista como uma alternativa ao empreendedor que deseja se estabelecer com marcas e know-how consolidados pelos franqueadores (DANT, 2008; MELO, 2012). Para o franqueador, a rede de franquia é vista como um meio do empreendedor expandir seu negócio (KAUFMANN; DANT, 1996). Dessa forma, o nível de cultura empreendedora de um mercado está associado ao desenvolvimento do setor de redes de franquias (ALON, 2006; WELSH; ALON, 2015). Na perspectiva econômica, normalmente são utilizadas as teorias da agência e da escassez de recursos, que fundamentam a maioria dos estudos sobre redes de franquias.

2.2 Teorias de fundamentação do sistema de redes de franquias

A maioria das pesquisas sobre redes de franquias é fundamentada em duas teorias: teoria da escassez de recursos e teoria da agência. As duas teorias apresentam aderência ao estudo de redes de franquias, em especial para tratar do processo de internacionalização. A teoria da escassez de recursos vê o sistema de franquias como um mecanismo para reduzir as restrições financeiras gerenciais sobre o crescimento da empresa, enquanto a teoria da agência vê o sistema de franquias como um mecanismo para melhorar o alinhamento entre o franqueador e os franqueados. As teorias não são contraditórias, e sim complementares; elas

serão exploradas a seguir (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004; DIAZ-BERNARDO, 2012; MELO; ANDREASSI, 2010; QUINN; DOHERTY, 2000).

2.2.1 Teoria da agência

A teoria da agência foi desenvolvida com base na literatura econômica para modelar a relação entre duas partes: o principal e o agente, papéis desempenhados respectivamente pelo franqueador e franqueado. Ela ampliou a literatura sobre controle organizacional, agregando ideias sobre compensação, riscos e assimetria de informações, e enfatizou a necessidade da definição e mensuração de critérios de desempenho relacionados à ação dos agentes (EISENHARDT, 1988). A base da teoria está no conceito de relacionamento principal-agente, em que o agente realiza algum serviço em nome do principal, envolvendo a delegação da tomada de decisão do principal para o agente. Assume-se que o agente apresenta comportamentos egoístas e, assim, tem interesses conflitantes com o principal, o que gera comportamento oportunista e cria o chamado problema de agência. Isso também aumenta os custos da agência, uma vez que é custoso para o principal monitorar o comportamento e as ações do agente. Além disso, o agente é avesso ao risco, enquanto o principal é neutro, isso porque este é o maior em termos de capitalização e tem maior capacidade de reduzir riscos por meio de diversificação (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004; FLADMOE-LINDQUIST; JACQUE, 1995; JENSEN; MECKLING, 1976; MELO et al., 2015a; MUMDZIEV, 2011; QUINN; DOHERTY, 2000).

Da perspectiva da teoria da agência, o sistema de redes de franquias representa um método eficaz pelo qual as empresas adquirem o capital necessário para alcançar economias de escala associadas a operações de grande porte, minimizando os custos de monitoramento através da melhoria do alinhamento das estruturas de incentivo entre o principal e o agente (DANT; WEAVEN; BAKER, 2013). A teoria da agência sugere que quanto maior a capacidade de monitoramento e controle dos franqueados pelo franqueador, maior a probabilidade e a capacidade de buscar operações em outras cidades ou países. Porém, quando o franqueador delega a tomada de decisão local para o franqueado cujo interesse não está perfeitamente alinhado com o do franqueador, ocorre o problema de agência (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004; MELO et al., 2015a; RUBIN, 1978).

O problema da agência pode ser horizontal ou vertical. Problemas horizontais são decorrentes do oportunismo do franqueado, que se aproveita da notoriedade da empresa, apropriando-se dos benefícios da marca, mas não segue as normas, o que causa danos à

imagem e ao padrão de qualidade da marca do franqueador. (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004; FLADMOE-LINDQUIST; JACQUE, 1995). Problemas verticais são causados por conflitos entre o franqueador e o franqueado, ocasionando oportunismo pelas duas partes, o que é chamado de duplo risco moral. (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004; LAFONTAINE, 1992). Para ambos os problemas, a solução é o aumento do monitoramento e do controle por parte do franqueador.

Segundo Eisenhardt (1988), a teoria da agência determina se é mais eficiente um contrato com base no comportamento ou com base em resultado. Esse dilema pode ser descrito em dois casos: no primeiro caso, o principal conhece as ações do agente e um contrato com base em comportamentos é mais eficiente; no segundo caso, o principal não conhece as ações do agente, assim o principal pode investir em informação para descobrir o comportamento do agente ou realizar um contrato com base em resultados, motivando o comportamento do agente a se alinhar ao desejado pelo principal, mas com a transferência de risco para o agente. O risco surge porque os resultados são apenas parcialmente compostos pelas ações do agente, e outros fatores podem influenciá-los, como políticas governamentais e econômicas (EISENHARDT, 1988, 1989). Apesar do monitoramento, controle e da escolha da base mais adequada no contrato, o comportamento oportunista pode prevalecer devido ao risco moral e à seleção adversa, que serão tratadas a seguir. (WRIGHT; MUKHERJI; KROLL, 2001).

Quadro 2 - Visão geral da teoria da Agência

Visão geral da teoria da Agência	
Ideia central	Relacionamento principal-agente reflete a eficiência no compartilhamento de informações, nos custos de monitoramento e nos riscos.
Unidade de análise	Contrato entre o principal e o agente
Suposições humanas	Individualismo Interesse pessoal Aversão a riscos Racionalidade limitada
Suposições organizacionais	Conflito entre os objetivos Assimetria de informação Preeminência da eficiência
Domínio do problema	Conflitos entre o principal e o agente devido a diferentes objetivos e preferências de risco

Fonte: Adaptado de Eisenhardt (1988), Eisenhardt (1989) e Combs et al. (2004).

2.2.1.1 Risco moral

O risco moral surge por meio da intencional falta de esforço por parte do agente e pela incapacidade do principal em monitorar adequadamente o desempenho do agente, sendo que esse risco pode ser unilateral ou bilateral. O risco moral unilateral ocorre quando uma parte apresenta comportamento oportunista, normalmente esse comportamento é relacionado com as ações do agente (FLADMOE-LINDQUIST; JACQUE, 1995; LAFONTAINE, 1992). Apesar de o principal poder avaliar o desempenho financeiro de uma unidade por meio de dados financeiros, ele não pode saber se os níveis de desempenho são resultado do esforço do agente ou de fatores além do seu controle. Dessa forma, as unidades devem ser monitoradas para garantir que estão em conformidade com as normas do principal (FLADMOE-LINDQUIST; JACQUE, 1995). O risco moral duplo ocorre quando o oportunismo se dá em ambas as partes, e o oportunismo é identificado tanto da parte do franqueado quanto do franqueador (FLADMOE-LINDQUIST; JACQUE, 1995; LAFONTAINE, 1992; RUBIN, 1978).

O oportunismo por parte do franqueador pode ocorrer pelas seguintes ações: estabelecer lojas de franquia muito próximas; rescindir o contrato de um franqueado para abrir uma loja própria no mesmo local; apropriação indevida de *royalties* ou taxa de publicidade; e redigir o contrato de franquia de forma que favoreça o franqueador em disputas com o franqueado. Quando o oportunismo é por parte do franqueado, podem acontecer: divulgação de informações de propriedade do franqueador; não pagamento das taxas previstas no contrato; e falta de aderência aos padrões de qualidade (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004).

Lafontaine (1992) dá visibilidade ao conceito de riscos compartilhados como um método para controlar o oportunismo do agente e do principal. Este modelo parte da premissa que, uma vez que ambas as partes são avessas ao risco, elas se beneficiariam de uma parceria para mitigar e compartilhar riscos. O contrato de franquia é um mecanismo para controlar os problemas de alinhamento entre o franqueador e o franqueado e estabelece o desempenho desejado do franqueado e o apoio que deverá ser fornecido pelo franqueador. Os termos do contrato operam de duas formas distintas: as cláusulas contratuais podem criar incentivos para o franqueado desempenhar conforme o esperado pelo franqueador; ou facilitando um mecanismo de autoaplicação contratual. O mecanismo de autoaplicação consiste em tornar o contrato atraente o suficiente para o franqueado, para que ele mantenha o comportamento desejado pelo franqueador sob a ameaça de rescisão (KLEIN, 1995;

LAFONTAINE, 1992). No entanto, apenas os contratos não são suficientes para assegurar do franqueado e do franqueador o desempenho esperado, pois não é possível especificar todos os elementos do comportamento desejado devido a sua complexidade e dificuldade de mensuração. Desse modo, as especificações contratuais são incompletas, o que torna necessário outros meios de monitoramento para minimizar o oportunismo (KLEIN, 1995).

2.2.1.2 Seleção adversa

A seleção adversa refere-se a um engano quanto à capacidade do agente. Isso significa que o agente pode afirmar ter certas habilidades ou competências que, na verdade, não possui. A seleção adversa ocorre porque o principal não pode verificar completamente as habilidades e competências do agente, seja no momento da contratação, seja no momento do trabalho (EISENHARDT, 1989). Dessa forma, a ação mais indicada para o principal é investir em sistemas de informação, como sistemas de orçamento, procedimentos de relatórios ou conselhos de administração, de forma a minimizar a assimetria de informações e obter conhecimento sobre o comportamento do agente (EISENHARDT, 1989).

Além disso, podem ser necessários esforços do principal de se conectar com o agente, criando uma ligação maior que somente a de transações comerciais. No entanto, mesmo com o aumento do monitoramento, ainda poderá haver divergências entre as decisões do agente e aquelas que maximizariam as vantagens do principal (WRIGHT; MUKHERJI; KROLL, 2001).

Em relação a redes de franquias, a utilização de franqueados inexperientes representa um risco de seleção adversa, ou seja, o franqueado deturpa suas habilidades para o franqueador (HOFFMAN; PREBLE, 2003; SHANE, 1996). Para reduzir essa possibilidade, os franqueadores podem dar preferência para franqueados que já geriram um negócio semelhante na mesma indústria, seja como empreendedor independente, seja como franqueado para um concorrente. Com isso, há maior probabilidade do franqueado apresentar um bom desempenho na sua unidade, além de exigir menos apoio e treinamento (HOFFMAN; PREBLE, 2003).

2.2.1.3 Teoria da agência e redes de franquias

De forma a analisar a aplicação da teoria da agência no contexto de internacionalização de redes de franquias, serão apresentados estudos que utilizaram esta base

teórica para explicar a dinâmica do sistema de redes de franquias. Dois trabalhos, Jensen e Meckling (1976) e Eisenhardt (1989) tratam sobre a teoria da agência, apesar de nenhum abordar o sistema de redes de franquias; eles foram utilizados como base para trabalhos posteriores. O trabalho de Jensen e Meckling (1976) integra teoria da agência, teoria dos direitos de propriedade e teoria de finanças com a intenção de desenvolver uma teoria da estrutura da propriedade da empresa. Nesse trabalho, os autores tratam especialmente sobre os custos da agência. Eisenhardt (1989) realiza uma avaliação e revisão sobre a teoria da agência, chegando à conclusão de que a perspectiva da agência deve ser utilizada em estudos sobre problemas em estruturas cooperativas.

Lafontaine (1992) explicou o fenômeno de redes de franquias, do ponto de vista da teoria da agência, com foco no contrato entre o franqueador e o franqueado, na partilha de riscos, risco moral e risco moral duplo. Em seu estudo, ele pesquisou franqueadores norte-americanos de diferentes segmentos; seu resultado foi consistente com o risco moral duplo, concluindo que, para superar o problema da agência, os franqueadores devem utilizar mecanismos de monitoramento para controlar o franqueado.

Shane (1996) aponta que as variáveis mais importantes para identificar franquias com potencial de internacionalização são a estrutura de preços e a capacidade de monitoramento. Segundo o estudo, os franqueadores podem organizar suas relações com os franqueados para minimizar o oportunismo do franqueado, o que torna mais fácil para franqueadores entrarem em mercados estrangeiros.

Dois anos depois, Shane (1998a) realizou um estudo empírico discutindo que novas redes de franquias têm maior probabilidade de sucesso se reduzirem os custos de agência; e Shane (1998b) analisou os efeitos da dispersão geográfica, taxa de *royalties*, taxa de crescimento, taxa de franquia, investimento inicial e do tamanho da franquia na distribuição de unidades de propriedade da empresa, no sistema de redes de franquias, levantando a questão da proporção ideal entre unidades próprias e unidades franqueadas.

Quinn e Doherty (2000) examinaram a relação entre o franqueador, o franqueado internacional e os mecanismos de controle de coordenação da rede de franquias internacionais, com o objetivo de entender a extensão com que a teoria da agência pode explicar o poder e o controle nas redes de franquias internacionais.

Combs, Michael e Castrogiovanni (2004) realizaram uma justaposição da teoria da agência e da teoria da escassez de recursos para definir três conceitos relacionados a redes de franquias: iniciação, propensão e dificuldades de desempenho. Eles sugerem que a ênfase da pesquisa sobre redes de franquias deve ser modificada de modo a se beneficiar de uma maior

diversidade teórica e constroem proposições baseadas na teoria do alto escalão, na teoria baseada em recursos e na teoria institucional.

Alon, Ni e Wang (2012) estudaram a internacionalização por meio de franquias de empresas do setor hoteleiro, com um modelo baseado na teoria da agência. Eles relacionaram a decisão de internacionalização do negócio com as variáveis de cobertura geográfica no mercado doméstico, do número de unidades franqueadas e da capacidade de monitoramento e controle.

Diaz-Bernardo (2012) analisou a criação do sistema de redes de franquias a partir da revisão de duas teorias: teoria da agência e teoria da escassez de recursos. O autor conclui que nenhuma das teorias é capaz de explicar completamente a ocorrência das redes de franquias, porém cada teoria explica diferentes partes do fenômeno e, portanto, elas devem ser consideradas teorias complementares.

Merrilees (2014) analisou a evolução das teorias relacionadas à internacionalização de franquias dos últimos vinte anos, dando destaque para o papel da assimetria da informação na teoria da agência, para explicação da escolha do modo de entrada de franquias em mercados internacionais.

2.2.2 Teoria da escassez de recursos

A teoria da escassez de recursos está inserida na Visão Baseada em Recursos – VBR. A VBR emergiu a partir dos anos 1980 e é uma perspectiva estratégica que trata sobre a vantagem competitiva, que parte do princípio de que a fonte de vantagens competitivas está dentro da empresa e não no seu ambiente competitivo (BARNEY, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990; WERNERFELT, 1984).

Esta visão apresenta dois pressupostos básicos: (1) as organizações dentro de uma indústria são heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que controlam; e (2) os recursos não são móveis entre empresas, de modo que a heterogeneidade seja duradoura (BARNEY, 1991). Estes recursos são todos ativos tangíveis e intangíveis da organização que permitem que ela possa conceber e implementar uma estratégia que melhore sua eficiência e eficácia, por exemplo: conhecimento, informações, processos organizacionais, entre outros (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984). Para que um recurso gere uma vantagem competitiva sustentável, ele deve atender aos indicadores de valor, raridade, imitabilidade e organização, de modo a desenvolver uma estratégia de criação de valor que não seja simultaneamente implementada por qualquer concorrente atual ou potencial (BARNEY,

1991). Em relação ao sistema de redes de franquias, os conceitos da VBR têm sido aplicados especialmente no estudo dos modos de entrada em mercados internacionais. Recursos e capacidades que podem fornecer vantagem competitiva nos mercados globais e incluem: a experiência internacional, tamanho, tecnologia, avaliação de mercados internacionais, gerenciamento da distância e adaptabilidade cultural (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016).

A teoria da escassez de recursos explica que a razão para a utilização do sistema de redes de franquias origina-se em escassez de recursos das partes envolvidas, que podem ser supridos por meio da relação do franqueador com o franqueado. O franqueado busca obter o know-how, a marca e os recursos humanos que o franqueador pode oferecer, já o franqueador busca recursos financeiros dos franqueados, para apoiar sua expansão, e informações sobre os mercados locais (CASTROGIOVANNI; COMBS; JUSTIS, 2006; DIAZ-BERNARDO, 2012; MATHEWSON; WINTER, 1985; OXENFELDT; KELLY, 1969). Especialmente no ínicio das suas operações, o franqueador tem uma necessidade de crescimento para alcançar economia de escala e participação no mercado, porém há dificuldade em levantar capital através de mercados financeiros tradicionais ou das operações existentes, assim, a utilização de redes de franquias é uma maneira das empresas crescerem de forma rápida e pouco custosa, porque o franqueado oferece os recursos financeiros, financiando o investimento para iniciar a operação e o capital de giro necessário para sua continuidade (CASTROGIOVANNI; COMBS; JUSTIS, 2006; DIAZ-BERNARDO, 2012). Assim, rede de franquias se mostra como a melhor solução quando há uma necessidade de crescimento rápido e o franqueador precisa de acesso a recursos financeiros e humanos a um baixo custo (DIAZ-BERNARDO, 2012; OXENFELDT; KELLY, 1969).

Está implícito na teoria de escassez de recursos que o franqueador utiliza o sistema de redes de franquias somente porque não tem acesso a recursos, ou seja, se o franqueador tivesse acesso a esses recursos, ele daria preferência ao crescimento com unidades próprias da empresa, em vez de por meio de unidades franqueadas. Como consequência, o sistema de redes de franquias é considerado um recurso organizacional temporário, usado para superar dificuldades de acessar recursos básicos necessários para o crescimento, uma vez que, se o franqueador tivesse acesso a esses recursos, ele alteraria o crescimento da empresa, migrando para unidades próprias. Com esse princípio, Oxenfeld e Kelly (1969) desenvolveram o modelo de “redirecionamento de propriedade”, que consiste em um ciclo de vida em que as empresas jovens e pequenas usam a rede de franquias para financiar sua expansão até atingir a massa crítica necessária para gerar economia de escala suficiente. Uma vez que esse ponto

tenha sido alcançado, a expansão rápida não é mais necessária e o foco do franqueador se volta para maximizar os retornos. Dessa forma, o modelo prevê que o franqueador pare de franquiar quando tiver acesso aos recursos necessários para financiar seu crescimento, e irá recomprar as unidades franqueadas. Assim, em longo prazo, as redes de franquias evoluiriam para redes 100% próprias, com apenas algumas lojas geograficamente distantes ou de fraco desempenho na mão de franqueados (CASTROGIOVANNI; COMBS; JUSTIS, 2006; DIAZ-BERNARDO, 2012; OXENFELDT; KELLY, 1969). No entanto, estudos empíricos mostram que as redes de franquias permanecem dessa forma mesmo quando têm acesso a recursos, inclusive fornecendo apoio financeiro para seus franqueados (DIAZ-BERNARDO, 2012).

A expansão para novos mercados ocorre quando os franqueadores desenvolvem e acumulam recursos suficientes na sua operação doméstica, que podem contemplar tanto capital financeiro quanto know how (SHANE, 1996). Apesar disso, um aspecto particular das redes de franquias é que os franqueadores desenvolvem uma vantagem competitiva por meio de ativos relacionais, que são combinados de forma cooperativa com franqueados, permitindo que a rede de franquias desenvolva recursos e capacidades que nenhuma das partes poderia desenvolver sozinha. Dessa forma, a entrada em um mercado é determinada não apenas pelos recursos e capacidades, mas pelos potenciais parceiros no mercado internacional (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2014; SHANE, 1996). Autores têm utilizado a teoria da escassez de recursos em conjunto com a teoria da agência para explicar o fenômeno de redes de franquias, em especial a internacionalização (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; BAENA, 2015; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; MELO et al., 2015b), identificando três fatores-chaves que têm influência no modo de internacionalização da rede de franquia: (1) ativos específicos para transações: incluem ativos tangíveis, como equipamentos, e ativos intangíveis, como treinamento (JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2014; MUMDZIEV, 2011); (2) incerteza comportamental: resulta do risco moral e da seleção adversa (EISENHARDT, 1989; JENSEN; MECKLING, 1976); e (3) incerteza ambiental: representa riscos associados à instabilidade econômica, política e legal do mercado, e até que ponto essa instabilidade pode afetar as operações comerciais (MUMDZIEV, 2011; NORTH, 1990; SCOTT, 2008).

2.2.2.1 Teoria da escassez de recursos e redes de franquias

De forma a analisar a aplicação da teoria da escassez de recursos no contexto de internacionalização de redes de franquias, serão apresentados estudos que utilizaram esta base

teórica para explicar a dinâmica do sistema de redes de franquias. O artigo de Oxenfeldt e Kelly (1969) é um dos pioneiros no tratamento de redes de franquias com base da teoria da escassez de recursos. Como explicado anteriormente, eles defendem a tese de que a maioria das redes de franquias bem-sucedidas se tornarão integralmente redes de unidades próprias, posicionando o sistema de redes de franquias como um arranjo que promove um crescimento acelerado de novos negócios.

Combs e Castrogiovanni (1994) estudaram a composição do mix de unidades próprias e unidades franquias nas redes de franquias. Os resultados sugerem que franqueadores maduros tendem a aumentar o percentual de unidades próprias, porém não por meio da recompra de unidades franqueadas, mas sim com a abertura de novas unidades.

Hoffman e Preble (2003) argumentam que o sistema de redes de franquias é um modo de juntar recursos-chaves do franqueador e do franqueado, de modo a aumentar o potencial competitivo para ambos. Foram identificados como recursos associados à escolha da empresa pelas redes de franquias: os recursos econômicos, identidade de marca e treinamento.

Dant e Kaufmann (2003) examinaram as mudanças nos padrões de unidades próprias e unidades franqueadas nas redes de franquias de *fast-food* ao longo do tempo. Os resultados indicaram que, embora os franqueadores valorizem os benefícios do mix de unidades próprias e unidades franqueadas, existe uma tendência de se converter as unidades franqueadas em unidades próprias na medida em que a empresa amadurece e obtém acesso a recursos. Na mesma linha, Shane, Shankar e Aravindakshan (2006) examinaram o uso de ações estratégicas dos franqueadores para atrair franqueados e aumentar o tamanho da rede. O resultado do estudo foi que o crescimento do tamanho da rede está associado a menor proporção de estabelecimentos de propriedade da empresa ao longo do tempo.

Contrariando os resultados dos artigos anteriores, Castrogiovanni, Combs e Justis (2006) conduziram um estudo com o objetivo de identificar fatores que influenciam a propensão ao sistema de redes de franquias. Conforme predito pela teoria da escassez de recursos, os franqueadores estavam diminuindo a proporção de franquias à medida que cresciam em tamanho, embora a maior parte desse decréscimo ocorresse enquanto as empresas eram relativamente pequenas. Em contraste com a teoria da escassez de recursos, os franqueadores aumentaram a proporção de franquias ao longo do tempo.

Diaz-Bernardo (2012) analisou em seu artigo diferentes teorias e sua capacidade de explicar a motivação para utilizar o sistema de redes de franquias. Ele conclui que a maioria das redes de franquias se inicia por razões econômicas, com a intenção de obter acesso a capital para financiar o crescimento da rede.

2.3 Internacionalização de redes de franquias

Burton e Cross (1995) definem internacionalização de franquias como um modo de entrada em mercados estrangeiros, que envolve um relacionamento entre o entrante, o franqueador, e uma entidade no país de destino, o franqueado, em que o primeiro cede os direitos de uso, sob contrato, de um formato de negócios que desenvolveu para o último. O modelo de negócios de redes de franquias é um dos métodos mais utilizados para se fazer negócios na economia global e espalhou-se rapidamente para a maioria dos continentes na década passada, sendo uma das estratégias mais populares para empresas quando se deslocam para mercados internacionais (HOFFMAN; PREBLE, 2003; QUINN; DOHERTY, 2000).

Nas últimas duas décadas, pesquisadores têm explicado a internacionalização de franquias sob diferentes perspectivas. Dant e Grünhagen (2014) identificaram cinco correntes distintas: (1) Condições do país de destino e seu impacto na internacionalização de redes de franquias; (2) Modo de entrada em um novo mercado; (3) Escolha de modos de governança de redes de franquias internacionais; (4) Forças motrizes para expansão internacional de redes de franquias; e (5) Relacionamento entre franqueado e franqueador. Os autores dessas correntes, citados por Dant e Grünhagen (2014), tratam majoritariamente sobre internacionalização de redes de franquias de países desenvolvidos, especialmente dos EUA, sendo assim nem todas as conclusões desses estudos são válidas para redes de franquias de países emergentes, uma vez que as empresas desses países se internacionalizam a partir de uma lógica de mercado e de gestão diferente da de países desenvolvidos (ALMEIDA et al., 2015; KHAUAJA; TOLEDO, 2011; VIANNA; MELO; RYNGELBLUM, 2014). Dessa forma, a seguir serão aprofundadas as perspectivas identificadas por Dant e Grünhagen (2014) e, em seguida, serão examinadas as particularidades do processo de internacionalização de países emergentes, especialmente referentes ao Brasil, Rússia e Índia, países da amostragem utilizada para a realização deste trabalho.

2.3.1 Perspectivas do processo de internacionalização de redes de franquias

Dant e Grünhagen (2014) identificam cinco perspectivas diferentes do processo de internacionalização de redes de franquias, que serão descritas a seguir: (1) Macroperspectiva, (2) Modo de entrada, (3) Diferentes opções de redes de franquia ao entrar em um mercado estrangeiro, (4) Forças motrizes para expansão internacional de redes de franquias e (5) Relacionamento franqueador-franqueado.

Macroperspectiva: nessa linha de investigação, o foco é o país de destino e seu impacto na internacionalização da rede de franquia, baseando-se na ideia de que as redes de franquia são atraídas para economias desenvolvidas, com semelhanças culturais e políticas em relação ao seu país de origem (DANT; GRÜNHAGEN, 2014).

A questão cultural é essencial na internacionalização de franquias, desempenhando um importante papel na escolha dos destinos no exterior. Estudos indicam que a expansão internacional inicia-se em mercados culturalmente similares e geograficamente próximos ao mercado doméstico. Dessa forma, a empresa reduz riscos, custos com monitoramento e não precisa realizar grandes adaptações de marca ou conceitos (BAENA, 2015; QUINN; ALEXANDER, 2002; WONG; MERRILEES, 2006). O modelo de internacionalização de Uppsala, idealizado por Johanson e Vahlne (1977), suporta o argumento da preferência por mercados culturalmente próximos. Segundo este modelo, as empresas tendem a iniciar o processo de internacionalização de forma gradual, iniciando com pequenos investimentos que exijam baixo comprometimento e em países com menores distâncias psíquicas. A distância psíquica é definida como a soma dos fatores que atrapalham o fluxo de informações entre o mercado de origem e o de destino, por exemplo, diferenças de língua, educação, práticas de negócio, cultura e de desenvolvimento industrial. Dessa forma, a internacionalização é vista como uma consequência do crescimento da empresa de natureza incremental e como resultado da interação entre aprendizagem e comprometimento. As empresas iniciariam a internacionalização em mercados culturalmente próximos e, a partir da obtenção de conhecimento e do aumento do comprometimento, ampliariam sua participação nesses mercados e expandiriam para outros mercados culturalmente distantes. O comprometimento, neste caso, está relacionado ao montante de recursos alocados em um determinado mercado. Quanto mais recursos alocados, maior o grau do comprometimento, quanto maior o conhecimento do mercado, mais forte o compromisso (JOHANSON; VAHLNE, 1977). No entanto, alguns autores afirmam que a semelhança cultural não é o fator primordial no crescimento internacional, apontando o potencial de crescimento do país de destino, os custos envolvidos na expansão, renda da população e desenvolvimento da indústria como mais relevantes (QUINN, 1998; WELCH, 1989).

O problema da personalização versus padronização é bastante abordado na literatura. A padronização permite que o franqueador tenha um alto nível de controle, garantindo uma qualidade consistente. Ela normalmente prevalece nos elementos do composto de marketing da franquia, uma vez que grande parte do sucesso na indústria de redes de franquias é atribuída à consistência de produtos ou serviços. Porém, mercados emergentes muitas vezes

são diferentes do mercado doméstico do franqueador, o que exige modificações na operação ou no formato do sistema de redes de franquias (QUINN, 1998; WELSH; ALON; FALBE, 2006). A indústria de redes de franquias, especialmente a americana, tem sido acusada, nos últimos anos, por promover ofertas cada vez mais brandas e uniformes. No entanto, as franquias têm tido uma boa receptividade em mercados emergentes, como China e Índia (ALON, 2004; GRÜNHAGEN; DANT; ZHU, 2012). Grünhagen, Witte e Pryor (2010) realizaram um estudo com o conceito de “agência do consumidor”, que investiga a participação ativa do consumidor no processo de globalização, ao contrário da visão convencional de consumidores como receptores passivos. Os resultados sugeriram que os consumidores tendem a adaptar produtos ocidentais para atender a estilos de vida diferenciados.

Modo de entrada: Essa perspectiva analisa a escolha da utilização do sistema de redes de franquias ou de participações societárias ao entrar em um novo mercado, que é feita levando em consideração o monitoramento e o controle das novas unidades. Em um arranjo de participações societárias, ou a empresa é proprietária absoluta das novas unidades ou realiza um contrato de *joint venture* com uma empresa local; no sistema de redes de franquias, a empresa franqueadora firma um contrato com o franqueado local, permitindo que ele utilize seu formato de negócio para vender serviços ou produtos sob a marca da sua empresa (DANT; GRÜNHAGEN, 2014; FLADMOE-LINDQUIST; JACQUE, 1995). O modo de entrada escolhido pela empresa impacta na medida em que ela estará envolvida no desenvolvimento e implementação da estratégia no mercado estrangeiro, o nível de controle que será exercido sobre suas operações e o seu sucesso no seu mercado-alvo (BAENA, 2015; JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2014).

Diversos fatores influenciam a decisão da empresa, entre eles destacam-se as características do país de destino – como o desenvolvimento do ambiente de negócios, instabilidade política e distância cultural – e as características da empresa – como os recursos disponíveis e experiência internacional. De acordo com a abordagem organizacional de capacidades, a presença de recursos de difícil reprodução e a disponibilidade de parceiros de investimentos locais favorecem a participação societária, enquanto a disponibilidade de recursos de gestão no país de destino e um ambiente de negócios desenvolvido favorecem o contrato de franquias (BROWN; DEV; ZHOU, 2003; CONTRACTOR; KUNDU, 1998; DEV; ERRAMILLI; AGARWAL, 2002). O contrato de franquias prevalece como modo de entrada em mercados internacionais devido ao menor custo de transação. Franquias permitem uma expansão mais rápida e com menor dispêndio de capital do que a participação societária,

proporcionando uma internacionalização com menos custos e menos riscos para a empresa (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016).

Diferentes opções de franquia ao entrar em um mercado estrangeiro: nesta visão, o estudo é voltado para as diferentes formas que uma rede de franquia pode expandir para um novo mercado, sendo que as mais citadas na literatura são: *master franquia*, *joint venture*, unidade próprias e franquias diretas. A decisão entre qual forma de franquia a ser seguida é tomada com base nos recursos disponíveis, percepções de risco do país de destino e nível de controle desejado (ALON, 2006; DANT; GRÜNHAGEN, 2014; JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2014; QUINN, 1998; QUINN; ALEXANDER, 2002; WELSH; ALON; FALBE, 2006).

A *master franquia* é o modo de operação mais utilizado para expansão em mercados internacionais e é a que proporciona menos risco para o franqueador (ALON, 2006; DANT; GRÜNHAGEN, 2014; QUINN, 1998; WELSH; ALON; FALBE, 2006). Em um arranjo de *master franquia*, o franqueador concede ao *master franqueado* independente o direito de desenvolver um determinado número de franquias em um território exclusivo por um período de tempo determinado, formando uma franquia de três níveis (ALON, 2006; QUINN, 1998). Dessa forma, o relacionamento entre o franqueador e o franqueado é indireto, sendo o *master franqueado* responsável por manter o relacionamento com os franqueados locais. Além disso, o *master franqueado* também é responsável pelo desenvolvimento, operação e comercialização da rede de franquia no país de destino, assim, é necessário que o franqueador delegue um poder de decisão maior para o *master franqueado* do que para um franqueado comum (JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2014).

Segundo Kauffmann e Dant (1996), *master franquia* é um acordo de licenciamento guarda-chuva, que difere da unidade padrão de franquia, pois prevê a concessão de um território exclusivo para o *master franqueado* e adiciona uma camada ao controle entre o gerenciamento do franqueador e o fraqueado. A vantagem da *master franquia* é que uma grande parte do esforço da expansão para o mercado externo é realizado pelo *master franqueado*, que comprehende melhor as condições locais do que o franqueador. As dificuldades ligadas a barreiras culturais e de linguagem, burocracia e política serão, portanto, minimizadas; além disso, a *master franquia* é reconhecida por proporcionar rápido acesso a uma grande quantidade de capital (KAUFMANN; DANT, 1996; QUINN, 1998). No entanto, uma má escolha do *master franqueado* pode acarretar a deterioração da marca e aumentar os custos de monitoramento. A utilização da *master franquia* também pode diminuir os lucros para o franqueador e para o franqueado. Do ponto de vista do *master franqueado*, os maiores

desafios são vender a franquia para terceiros, treinamento e gerar *leads* de vendas de franquias (ALON, 2006; WELSH; ALON; FALBE, 2006).

O *joint venture* apresenta uma semelhança com a *master* franquia em relação à procura do franqueador por um parceiro estrangeiro. Esse modelo é um dos mais utilizados para internacionalizar para mercados emergentes (QUINN, 1998; WELSH; ALON; FALBE, 2006). Ele consiste em um modo de controle intermediário, em que o franqueador entra em uma relação de equivalência patrimonial com um parceiro no país estrangeiro, criando uma empresa de *joint venture* no país de destino (JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2014). O compartilhamento de controle e propriedade com o parceiro local diminui o risco e proporciona acesso aos recursos das empresas locais, no entanto podem surgir dificuldades na gestão da parceria devido a interesses divergentes (BAENA, 2013).

Unidades próprias envolvem o desenvolvimento de unidades ou de subsidiárias integralmente de propriedade da empresa no mercado estrangeiro. São utilizadas por empresas que valorizam o controle, pois essa forma de franquia proporciona controle total. Este método também promove um processo de aprendizado para o franqueado, que realiza todas as adaptações necessárias tanto no pacote de produtos ou serviços como no posicionamento da marca e no próprio sistema de franquias (QUINN, 1998; WELCH, 1989).

Nas franquias diretas, o franqueador, da sua base doméstica, estabelece e gerencia franqueados individuais em um mercado estrangeiro. Normalmente, as empresas formulam um pacote planejado para atender especificamente o país de destino, sendo que o maior desafio para os franqueados é lidar com as diferenças culturais, competitivas e legais, que dificultam a padronização dos produtos ou serviços para todos os mercados (QUINN, 1998).

Forças motrizes para expansão internacional de redes de franquias: nessa perspectiva, são considerados os fatores internos que levam a empresa a expandir seus negócios internacionalmente. Normalmente, a explicação mais encontrada na literatura para impulsionar a internacionalização do franqueador é a sua percepção de que o mercado doméstico está saturado (DANT; GRÜNHAGEN, 2014; ELANGO, 2007; GRÜNHAGEN; DANT; ZHU, 2012; WELCH, 1989; WELSH; ALON; FALBE, 2006). No entanto, se a saturação do mercado fosse a única explicação, todas as organizações de uma mesma indústria iniciariam suas operações internacionais simultaneamente (KEDIA et al., 1994), dessa forma os estudiosos da área buscaram explicações associadas a fatores internos das empresas.

Alguns fatores internos do franqueador são considerados como determinantes para a expansão internacional, como: experiência internacional, porte e idade da empresa (DANT e

GRUNHAGEM, 2014). O comportamento dos gestores da empresa também é apontado como influente no processo de internacionalização, sendo que duas atitudes favorecem a internacionalização: vontade de aumentar os lucros e vontade de expandir os negócios (DANT; GRÜNHAGEN, 2014; KEDIA et al., 1994). Outros fatores importantes que influenciam a decisão da empresa de internacionalizar é a experiência no controle das suas unidades nacionais. Isso porque monitorar franqueados internacionais é mais difícil e complicado do que monitorar franqueados locais (ELANGO, 2007; SHANE, 1996). Segundo Mumdziev (2011), os custos de monitoramento são elevados em ambientes internacionais devido à distância geográfica e à distância cultural, que aumentam a incerteza ambiental e comportamental, impedindo um acompanhamento eficaz.

Cuervo-Cazurra, Narula e Annique (2015) fizeram uma revisão e análise crítica das motivações mais mencionadas para a internacionalização de franquias e propõem uma classificação a partir da interação de duas dimensões: a dimensão econômica, relacionada à exploração de recursos, e a dimensão psicológica, relacionada às condições ambientais. A combinação de fatores econômicos e psicológicos leva a quatro possíveis motivos para a internacionalização: (1) Vender mais: a empresa explora os recursos existentes e obtém melhores condições no país de destino; (2) Comprar melhor: a empresa explora os recursos existentes e evita as condições ruins do país de origem; (3) Atualização: a empresa explora novos recursos e melhores condições no país de destino; e (4) Fuga: a empresa explora novos recursos e evita condições ruins do país de origem (CUERVO-CAZURRA; NARULA; ANNIQUE UN, 2015).

Relacionamento franqueador-franqueado: a última perspectiva é a investigação do relacionamento entre o franqueador e o franqueado, envolvendo a seleção de parceiros e técnicas para o controle eficaz de franqueados (DANT; GRÜNHAGEN, 2014). A seleção dos parceiros é fundamental para o sucesso da franquia em um mercado estrangeiro. Uma escolha equivocada de parceiros pode levar à divergência de objetivos entre franqueador e franqueado, o que pode gerar oportunismo de uma ou ambas as partes (BROOKES; ALTINAY, 2011).

Quando os franqueados se comportam de maneira oportunista, há um custo para a marca, para o franqueador e para os outros franqueados, por isso o franqueador age para inibir o oportunismo, com o objetivo de manter a uniformidade e proteger a marca e a imagem da rede de franquia. Uma das maneiras mais eficientes de reduzir o risco de oportunismo é selecionar possíveis parceiros franqueados que contribuam para todo o sistema (BROOKES; ALTINAY, 2011).

Existem dois tipos de critérios de seleção de franqueados: os critérios relacionados a tarefas, que incluem habilidades operacionais e disponibilidade de recursos, e os critérios relacionados a parcerias, que incluem a eficácia de cooperação entre os parceiros. As três principais variáveis que influenciam a seleção são: (1) o contexto estratégico da organização, (2) mercados em países diferentes, e (3) a natureza do próprio negócio. No entanto, apesar dos diversos critérios que podem ser utilizados, o processo de seleção não é somente um emprego das variáveis, é uma atividade organizacional multidimensional substancial que envolve dinâmicas humanas (ALTINAY; MILES, 2006; BROOKES; ALTINAY, 2011). Segundo Doherty (2009), a seleção de parceiros também pode ser oportunista: quando a empresa assume uma abordagem oportunista, a seleção de parceiros precede a seleção de mercado e, quando a empresa assume uma abordagem estratégica, a seleção de mercado precede a seleção de parceiros.

Para empresas de redes de franquias internacionais, o controle torna-se mais pertinente na medida em que as empresas expandem para mercados internacionais diversos, geograficamente e culturalmente distantes do seu mercado doméstico. O seu estudo envolve o relacionamento internacional entre franqueador em seu mercado doméstico e o franqueado local (QUINN; DOHERTY, 2000). Nesse contexto, o controle pode ser exercido por meio de poder coercitivo e de poder não coercitivo. O poder coercitivo é formal e inclui um conjunto de mecanismos de monitoramento visando garantir a observância das regras, regulamentos e penalidades previstas no contrato e a proteção da marca da franquia. O poder não coercitivo é informal, ele depende do compartilhamento de crenças e valores entre o franqueador e o franqueado. Ele ocorre por meio de atividades de apoio do franqueador e tem como finalidade influenciar o comportamento do franqueado para melhorar o controle, baseando-se na expectativa de que, quando os franqueados estão satisfeitos, eles são mais fáceis de controlar. Em um sistema de franquia internacional, o exercício de poder não coercitivo é difícil e de alto custo devido aos obstáculos para a prestação de apoio. Entre eles pode-se citar: experiências não transferíveis, distância e dificuldade de comunicação (KOZA; DANT, 2007; QUINN, 1998; QUINN; DOHERTY, 2000).

Quadro 3 - Quadro-resumo sobre as perspectivas do processo de internacionalização

Perspectiva	Principais características	Principais autores
Macroperspectiva	Investigação do país de destino e seu impacto na internacionalização da rede de franquia. As redes de franquias procuram se internacionalizar para economias com as quais têm semelhança cultural e que sejam geograficamente próximas, para minimizar os custos de monitoramento e adaptações dos conceitos.	Alon, (2006); Alon e Banai, (2000); Alon e McKee, (1999); Baena (2012); Grünhagen et al. (2010); Hoffman e Preble (2001; 2004); Welch (1989); Welsh et al. (2006); Alon (2004); Grünhagen e Witte (2005)
Modo de Entrada	Investigação da escolha do sistema de rede de franquias ou de participação societária ao entrar em um novo mercado. A escolha leva em consideração o custo de monitoramento e controle e impacta na medida em que a empresa estará envolvida na implementação da estratégia no novo mercado.	Fladmoe-Lindquist e Jaque (1995); Dev Erramilli e Agarwal (2002); Contractor e Kundu, (1998)
Opções de franquias	Investigação sobre as formas que uma rede de franquia pode expandir para novos mercados, sendo as principais: <i>master franquia</i> , <i>joint venture</i> , unidades próprias e franquias diretas. A decisão é tomada levando em conta os recursos disponíveis, o risco do país e o nível de controle desejado.	Alon, (2006); Burton et al. (2000); Hoffman & Preble, (2003); Preble et al. (2000); Welsh et al. (2006);
Forças motrizes para expansão internacional de franquias	Investigação sobre os fatores internos que levam a empresa a se expandir internacionalmente. O foco é em alguns fatores considerados determinantes para expansão internacional, como experiência internacional, porte e idade da empresa.	Elango (2007); Kedia et al. (1994)
Relacionamento franqueador-franqueado	Investigação do relacionamento entre franqueador e franqueado, abrangendo a seleção de parceiros e técnicas de controle e monitoramento.	Altinay e Miles (2006); Doherty (2009); Doherty e Alexander (2004); Lafontaine e Oxley (2004); Quinn (1999); Quinn e Doherty (2000)

Fonte: autor.

2.3.2 Internacionalização de redes de franquias de países emergentes

As primeiras expansões de redes de franquias foram a das franquias americanas, que começaram na década de 1960 e tiveram como alvo o Canadá, devido à proximidade geográfica e cultural. Posteriormente, a ampliação teve como foco os países da Europa ocidental e Austrália, onde a estabilidade política e econômica tornou os mercados atraentes. Em um terceiro momento, devido à saturação dos mercados dos Estados Unidos, Canadá e Europa ocidental, a expansão das redes de franquias abrangeu as economias emergentes cujos mercados permaneciam inexplorados, como o BRICS, leste europeu e América Latina. Recentemente, o foco dos franqueadores começou a envolver os mercados do Vietnã, Filipinas e outras economias do sudeste asiático, e do sul e leste do continente africano. Em contrapartida, os mercados emergentes utilizam as redes de franquias internacionais como uma ferramenta para seu desenvolvimento econômico e para uma maior integração global (BAENA, 2012; BAENA; CERVIÑO, 2014; DANT; GRÜNHAGEN, 2014; GRÜNHAGEN; DANT; ZHU, 2012; WELCH, 1989; WELSH; ALON; FALBE, 2006). Assim, é possível identificar uma migração de destinos dos mercados desenvolvidos para os mercados emergentes, que oferecem um potencial de crescimento para empresas internacionais. Nos últimos anos, cada vez mais franqueadores têm buscado oportunidades de expansão nestes mercados (ALON; WELSH, 2002; WELSH; ALON; FALBE, 2006).

Os países emergentes, correspondentes a 80% da população mundial, tornaram-se forças econômicas e políticas de mudanças regionais devido ao seu tamanho, potencial para mercado consumidor e reformas econômicas (ALON; WELSH, 2002; BAENA, 2012; GRÜNHAGEN; DANT; ZHU, 2012). Entre suas particularidades podem-se destacar fatores econômicos e sociais como: o baixo PIB per capita, elevado potencial de crescimento, distribuição desigual de renda, bolsões de desenvolvimento próximos aos centros urbanos, economias agrícolas ou indústrias em desenvolvimento, baixo índice de escolaridade, elevada taxa de desemprego e inflação. (ALON; WELSH, 2002; GRÜNHAGEN; DANT; ZHU, 2012). Apesar do potencial de crescimento, do ponto de vista das grandes redes de franquias de países desenvolvidos, os mercados emergentes são os mais difíceis de penetrar devido à distância cultural do mercado desenvolvido (ALON; WELSH, 2002; MAHARAJH; HEITMEYER, 2005). Dessa forma, a decisão de entrar em um mercado emergente exige planejamento de longo prazo, que compreenda não só o crescimento do franqueador, mas também os atributos locais como cultura, linguagem, políticas ambientais, tamanho e crescimento do mercado-alvo e estabilidade política e econômica (ALON; WELSH, 2002;

MAHARAJH; HEITMEYER, 2005). Estes mercados apresentam desafios diferentes dos mercados desenvolvidos, os principais são: falta de capacitação gerencial e empresarial, monitoramento e controle, redução de riscos, instabilidade política, incerteza regulatória, corrupção e falta de infraestrutura (ALON; WELSH, 2002; GRÜNHAGEN; DANT; ZHU, 2012; WELSH; ALON; FALBE, 2006). Fornes e Cardoza (2009) apontam como as principais diferenças dos mercados emergentes, para os mercados desenvolvidos, o fato de necessitarem de investimentos na marca e em ativos intangíveis, as maiores taxas de juros que aumentam o custo de empréstimos na moeda local, impactando na rentabilidade da empresa, a volatilidade da moeda local, que pode comprometer os lucros a médio e longo prazo e gerar discrepâncias no pagamento e empréstimos em outras moedas.

Segundo os estudos de Welsh, Alon e Falbe (2006), apesar dos desafios, mercados emergentes oferecem uma série de vantagens para redes de franquias, como: classe média em expansão, mercados não saturados, cidades populosas e urbanizadas, zonas de livre comércio, legislação amigável relativa a negócios, economia liberal e demanda reprimida por bens e serviços. Nos mesmos estudos, os autores apontam que a entrada de redes de franquias internacionais também é vantajosa para os mercados emergentes, devido ao aumento do emprego e desenvolvimento empresarial de pequenas e médias empresas. Alguns governos têm se atentado ao benefício das redes de franquias estrangeiras e, por isso, têm melhorado o ambiente de negócio de seus países para atrair redes de franquias estrangeiras de alta qualidade. Entre as melhorias encontram-se a legislação para regulação de franquias e a criação de associações e programas de educação de franquias. Ainda segundo os mesmos autores, por outro lado, a entrada de redes de franquias estrangeiras é criticada por suplantar a cultura e tradição local, levando a homogeneização de preferências, principalmente entre os jovens, por causar a falência de pequenas lojas familiares e por, a longo prazo, influenciar negativamente o balanço de pagamentos do país, devido à repatriação das taxas; dessa forma, as gerações mais antigas e as instituições políticas tendem a resistir a entrada de redes de franquias estrangeiras.

Os mercados emergentes representam maior potencial de crescimento em longo prazo de redes de franquias internacionais, especialmente de grandes mercados, como o BRICS (BAENA, 2012; WELSH; ALON; FALBE, 2006). Os países do BRICS, devido ao desenvolvimento de suas instituições de mercado e infraestrutura econômica, podem ser classificados como economias emergentes de médio desenvolvimento, posicionadas entre economias desenvolvidas e economias emergentes tradicionais (HOSKISSON et al., 2013). O grupo tem apresentado recentemente um crescimento intenso na produção econômica. Esse

fato associado com o crescimento das classes médias, a crescente liberalização econômica e as diminuições das restrições comerciais tem tornado estes países atrativos como destinos de investimentos (GRÜNHAGEN; DANT; ZHU, 2012). Por outro lado, existe também o movimento contrário, muitas empresas sediadas em países emergentes têm se estruturado e se expandido para outros países. Assim, essas empresas se tornaram uma nova categoria de multinacionais, ou multinacionais emergentes (HOSKISSON et al., 2013; KHAUAJA; TOLEDO, 2011; PENG, 2014). Por terem um processo de internacionalização atrasado em relação às empresas dos países desenvolvidos, as multinacionais emergentes sofrem uma série de dificuldades e por isso seguem uma estratégia diferente de internacionalização. Isso vai ao encontro do conceito de *first mover* e *late movers* (LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1988, 1998), que será detalhado a seguir.

2.3.2.1 First movers e late movers

O conceito de vantagens do primeiro entrante surgiu das evidências empíricas que demonstraram que a empresa que lidera o caminho para um novo mercado cria uma vantagem competitiva, que garante um desempenho superior em longo prazo (BOULDING; CHRISTEN, 2001; LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1988; SUAREZ; LANZOLLA, 2007). Este conceito atraiu a atenção dos acadêmicos, que, na década de 1980, iniciaram a procura de explicações teóricas de por que os primeiros entrantes apresentavam um melhor desempenho que seus concorrentes posteriores (LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1988; SUAREZ; LANZOLLA, 2007).

Os primeiros entrantes, chamados de *first movers*, são normalmente empresas de países desenvolvidos que iniciam a exploração de um novo mercado e demonstram um desempenho melhor que seus outros concorrentes, que são tipicamente refletidos como maior lucro econômico ou maior participação de mercado (LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1998; SUAREZ; LANZOLLA, 2007). Os outros concorrentes são chamados de *late movers*; eles são, em sua maioria, empresas de países emergentes que entram em um mercado depois de ter sido consolidado (BARTLETT; GHOSHAL, 2000; BORINI; FLEURY; URBAN, 2009).

As publicações sobre este assunto têm se dividido entre aquelas baseadas em teorias econômicas e as baseadas em teorias comportamentais (KALYANARAM; URBAN, 1992). Com base em teorias econômicas, alguns pesquisadores argumentam que o primeiro entrante pode: (1) evitar que seus concorrentes tenham acesso a espaços valiosos e a recursos de produção; (2) obter vantagem de custo por meio de economia de escala; e (3) se beneficiar de

inovações-chaves que possam ser protegidas. Outros pesquisadores, com base em teorias comportamentais, apontam que o primeiro entrante pode: (1) criar vantagens baseadas no custo de mudança decorrente da formação de hábitos dos compradores e do aprendizado do consumidor; e (2) se beneficiar da reputação da marca (SUAREZ; LANZOLLA, 2007).

As vantagens competitivas dos *first movers* mais citadas na literatura são: (1) Liderança tecnológica: tanto em produtos quanto em processos. Esta vantagem é derivada da curva de aprendizado, em que os custos caem com a produção acumulada. Ela também pode estar baseada no estabelecimento de patentes, uma vez que os *first movers* apresentam uma orientação maior para investimentos em pesquisa e desenvolvimento e têm uma economia de escala maior nesse investimento, do que os *late movers* (BORINI; FLEURY; URBAN, 2009; BORINI; OLIVEIRA JR., 2007; BOULDING; CHRISTEN, 2001; LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1988; MUELLER, 1997; QUERBES; FRENKEN, 2016); (2) Aquisição de bens escassos: é a antecipação aos concorrentes na aquisição de ativos escassos, controlando ativos que já existam, tais como recursos naturais, espaço geográfico, distribuidores, entre outros. Esta vantagem torna-se evidente quando outras empresas enfrentam custos elevados para adquirir os mesmos recursos, o que pode levar a decisão de que a entrada no mercado não é viável (BORINI; FLEURY; URBAN, 2009; BOULDING; CHRISTEN, 2001; LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1988); (3) Custo de mudança: esta vantagem está relacionada com o nível de dependência dos compradores em relação aos fornecedores e pode ocorrer devido a custos iniciais de transação, investimentos elevados na adaptação ao produto, custos contratuais, treinamento de funcionários, entre outros. Custos de mudança elevados também permitem que os *first movers* gastem menos com publicidade e outros esforços de marketing (BORINI; FLEURY; URBAN, 2009; BOULDING; CHRISTEN, 2001; LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1988; ZHANG; MARKMAN, 1998); e (4) Modelos mentais dos consumidores: os *first movers* em um determinado mercado ou em uma categoria podem influenciar as crenças dos consumidores sobre a combinação ideal de atributos de produtos naquela determinada categoria. Dessa forma, futuros concorrentes serão julgados e comparados a partir dos atributos escolhidos pelo *first mover* (KALYANARAM; URBAN, 1992; ZHANG; MARKMAN, 1998).

Estas vantagens não são absolutas, podendo ser afetadas pelo nível de competição e estrutura do mercado (SUAREZ; LANZOLLA, 2007), além de serem percebidas com intensidade diferentes dependendo do país (LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1998). Estas vantagens também se dissipam ao logo do tempo, mas são aumentadas por prazos mais longos

antes da entrada de *late movers* (LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1998; SUAREZ; LANZOLLA, 2007).

Ser o *first mover* também apresenta algumas desvantagens, apesar da maioria dos estudiosos concordarem que elas não são fortes o suficiente para prejudicar o desempenho superior das empresas. As desvantagens são: (1) Falta de experiências anteriores: os *first movers* não podem aprender com experiências anteriores de outras empresas, já que são os primeiros a explorar o mercado (BORINI; FLEURY; URBAN, 2009; LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1988, 1998); (2) Incertezas de mercado e tecnológicas: algumas vezes os *first movers* perdem as melhores oportunidades do mercado, que estão obscurecidas por incertezas de mercado ou tecnológicas. Como resultado disso, eles podem adquirir recursos que se revelem de valor limitado na medida em que o mercado evolui (LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1998); (3) Tendência para inércia: a empresa pode relutar em interromper linhas de produtos existentes ou tornar-se gerencialmente inflexível, o que pode resultar em respostas tardias às mudanças do mercado (BORINI; FLEURY; URBAN, 2009); e (4) Custos altos: alguns estudos mostram que apesar dos *first movers* desfrutarem de maior lucro econômico, eles podem sofrer com custos persistentemente altos, que podem subjugar os ganhos das vendas (BOULDING; CHRISTEN, 2001).

Os *late movers*, são geralmente empresas provenientes de países emergentes e apresentam uma série de desvantagens por chegarem ao mercado global tarde. Entre elas, as mais citadas são: (1) falta de mentalidade global: por serem novos na competição global, os *late movers* tendem a apresentar uma mentalidade global menor que os *first mover*; isso prejudica a forma deles compreenderem a competição e traçarem estratégias (BARTLETT; GHOSHAL, 2000; REIS; BORINI, 2014); (2) Desvantagem de participação de mercado: por entrarem em mercados já estabelecidos e dominados por outras empresas, os *late movers* podem sofrer com uma desvantagem de longo prazo de participação de mercado (KALYANARAM; URBAN, 1992); (3) Atributos definidos pelos *first movers*: os *late movers* competem com os *first movers* a partir de parâmetros que estes estabeleceram, por meio da influência do consumidor. Como exemplo, Zhang e Markman (1998), em sua pesquisa, concluíram que consumidores estão dispostos a preferir uma empresa *late mover*, desde que ela seja objetivamente superior a uma *first mover* e que a superioridade esteja dentro dos parâmetros adotados pela *first mover*.

As desvantagens de ser um *late mover* parecem irrefutáveis, no entanto, há algumas vantagens de não ser pioneiro nos mercados estrangeiros. Os *late movers* podem aprender com os erros e sucessos de seus antecessores, reduzindo seus riscos; e podem adotar processos

e tecnologias novas e mais eficientes, enquanto alguns *first movers* podem permanecer enraizados em processos originais (BARTLETT; GHOSHAL, 2000; BOULDING; CHRISTEN, 2001).

Combinando os dados de vantagens e desvantagens dos *first movers* e dos *late movers*, conclui-se que os *first movers* têm um retorno mais alto se tiverem sucesso, no entanto eles encaram maiores riscos de mercado e de falhas de produtos. Enquanto isso, *late movers* devem esperar participações e retornos menores, a menos que estejam dispostos a adotar uma estratégia de diferenciação (KALYANARAM; URBAN, 1992).

Quadro 4 - Vantagens e desvantagens dos first movers e late movers

	First mover	Late mover
Vantagens	Liderança tecnológica; Aquisição de bens escassos; Custo de mudança; Modelos mentais dos consumidores.	Aprendizado com antecessores; Processos e tecnologias novas.
Desvantagens	Falta de experiências anteriores; Incertezas de mercado e tecnológicas; Tendência para inércia; Custos altos.	Falta de mentalidade global; Desvantagem de participação de mercado; Atributos definidos pelos first movers.

Fonte: autor.

Embora, na maioria dos mercados, os *first movers* tenham um melhor desempenho que os *late movers*, um crescente número de pesquisas tem sugerido que, em alguns casos, os *late movers* conseguem ser mais competitivos que os *first movers* (LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1988; SHANKAR; CARPENTER; KRISHNAMURTHI, 1998). Na literatura acadêmica, pode-se perceber uma grande quantidade de artigos que se dedicam a identificar possíveis estratégias para os *late movers* se estabelecerem no mercado (BARTLETT; GHOSHAL, 2000; SHANKAR; CARPENTER; KRISHNAMURTHI, 1998). A maioria desses estudos converge para o fato de que, para ter sucesso, os *late movers* devem evitar uma estratégia de seguidora, explorando outras competências (BORINI; FLEURY; URBAN, 2009). As estratégias mais citadas são as de *benchmarking*, desafiar as regras do jogo, redefinir as regras do jogo e inovação.

Benchmarking: consiste na empresa pesquisar e copiar as empresas já estabelecidas no mercado, para em seguida se moldar ao redor delas, explorando nichos que as grandes empresas tenham esquecido ou não tenham considerado relevantes o suficiente para justificar um esforço de penetração de mercado (BARTLETT; GHOSHAL, 2000; BORINI; FLEURY; URBAN, 2009; QUERBES; FRENKEN, 2016).

Desafiar as regras do jogo: nessa estratégia, a empresa utiliza seu status de recém-chegada para desafiar as regras do jogo, capitalizando as inflexibilidades dos modelos de negócios das empresas existentes. Existem três modos de realizar essa estratégia e superar as desvantagens causadas pela entrada tardia no mercado: se posicionar como uma empresa superior, apresentar preços menores ou investir mais no mix de marketing. Embora arriscada, essa abordagem pode ser muito eficaz em setores divididos entre um oligopólio estabelecido (BARTLETT; GHOSHAL, 2000; BORINI; FLEURY; URBAN, 2009; SHANKAR; CARPENTER; KRISHNAMURTHI, 1998).

Redefinir as regras do jogo: neste caso, em vez de gastar recursos em atividades de marketing, a empresa se dedica a redefinir o jogo de uma forma que a beneficia e que prejudique o *first mover*. A ideia é que o *late mover* reinicie o processo de aprendizagem, redefinindo as preferências dos consumidores e se associando à categoria remodelada, de forma a obter vantagem competitiva (CARPENTER; NAKAMOTO, 1990; SHANKAR; CARPENTER; KRISHNAMURTHI, 1998)

Inovação: diversas pesquisas sobre o assunto indicam que a inovação de produto ou de mercado é um modo dos *late movers* obterem êxito competitivo. Além disso, *late movers* inovadores podem apresentar um resultado econômico maior que os *first movers* (BARTLETT; GHOSHAL, 2000; BORINI; OLIVEIRA JR., 2007; LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1998; SHANKAR; CARPENTER; KRISHNAMURTHI, 1998). Em sua pesquisa, Shankar, Carpenter e Krishnamurthi (1998) concluíram que *late movers* inovadores podem criar uma vantagem competitiva sustentável, desfrutando de um maior potencial de mercado, crescendo mais rápido e reduzindo a participação de mercado dos *first movers* (CARPENTER; NAKAMOTO, 1990; SHANKAR; CARPENTER; KRISHNAMURTHI, 1998). No entanto, o investimento em tecnologia é um desafio grande para os *late movers*, nem sempre possível de ser realizado (BORINI; OLIVEIRA JR., 2007).

As redes de franquias brasileiras, russas e indianas apresentaram um processo de internacionalização tardio e, por isso, são consideradas *late movers*. As redes de franquias desses países exibem certas particularidades e, por isso, serão apresentadas separadamente.

2.3.2.2 Internacionalização de redes de franquias brasileiras

A internacionalização das redes de franquias brasileiras começou a apresentar crescimento na década de 1990, quando a liberalização econômica modificou as condições ambientais do país, levando as empresas a procurarem meios de aumentar sua competitividade, tendo um papel fundamental no estímulo à internacionalização. Na mesma década, algumas políticas econômicas e mudanças institucionais, além da liberalização econômica, foram responsáveis pela reestruturação do setor produtivo brasileiro: o programa de integração econômica com os países do Mercosul, a implementação do Plano Real, a estabilização da inflação e o início das privatizações (STAL; CUERVO-CAZURRA, 2011).

Dessa forma, em 1992, iniciou-se a internacionalização de redes de franquias brasileiras, com a abertura da franquia da Localiza na Argentina. No entanto, devido ao cenário de crescimento econômico, houve um desencorajamento de investimentos no exterior e o crescimento tinha foco no mercado doméstico (MELO et al., 2015a). Por isso, somente a partir dos anos 2000, a expansão de redes de franquias brasileiras para o mundo intensificou-se, com a internacionalização de grandes redes de franquias nacionais, como Hering, Arezzo, Chili Beans e Giraffas. Inicialmente a expansão deu-se para países da América Latina, como Uruguai, Paraguai e Venezuela. Depois de alguns anos, as redes de franquias incluíram países da América do Norte, Europa, África e Oriente Médio nos seus planos de ampliação internacional. Assim, a internacionalização das empresas brasileiras é relativamente recente, e elas entraram tarde no processo de globalização (AGUIAR; CONSONI; BERNARDES, 2014; KHAUAJA; TOLEDO, 2011). Mesmo quando comparada com a internacionalização de empresas de países emergentes, a das empresas brasileiras é considerada atrasada, por isso sua participação em mercados externos ainda é limitada (KHAUAJA; TOLEDO, 2011).

Com a expansão do setor, aumentou o interesse da comunidade acadêmica brasileira sobre o assunto, com um crescimento na publicação sobre redes de franquias a partir dos anos 2000 (MELO; ANDREASSI, 2010). Os trabalhos publicados sobre internacionalização de redes de franquias brasileiras podem ser classificados em três linhas: (1) Pesquisas comparativas entre redes de franquias domésticas e redes de franquias internacionalizadas; (2) Pesquisas que abordam o processo de internacionalização das redes de franquias brasileiras; e (3) Estudos de casos que analisam a internacionalização de uma rede de franquia específica. Essas linhas serão detalhadas a seguir.

Em relação à primeira linha, o estudo mais representativo é Melo et. al (2015a). Comparando as redes de franquias brasileiras internacionalizadas com as redes de franquias brasileiras domésticas, os autores destacaram três características que têm influência direta na decisão das redes de franquias de iniciar operações no exterior: (1) Capacidade de monitoramento: o Brasil é caracterizado por apresentar uma área continental, o que leva os franqueadores a desenvolver capacidades de monitoramento e de controle para obter sucesso nas operações internas; essa experiência com operações em regiões geográficas dispersas contribui para a decisão do franqueador de se internacionalizar; (2) Reputação no mercado doméstico: quanto menor a reputação da rede de franquia no mercado doméstico, maior a probabilidade da rede se internacionalizar. Isso ocorre porque redes com boa reputação no mercado doméstico tendem a manter o foco de suas operações no mercado interno, enquanto redes com pouca reputação no mercado doméstico tendem a utilizar operações internacionais como uma estratégia para melhorar a reputação da marca internacionalmente; e (3) Taxas de investimento: as franquias que cobram menores taxas de investimento têm uma presença internacional maior em comparação às franquias que cobram altas taxas de investimento. Isso ocorre porque como têm menor reputação, elas procuram atrair franqueados por meio de taxas atrativas (MELO et al., 2015a).

Em relação às pesquisas que abordam o processo de internacionalização de redes de franquias brasileiras, alguns autores apontam que elas seguem o modelo de internacionalização de Uppsala, idealizado por Johanson e Vahlne (1977) (MARQUES, 2006; MARQUES; MERLO; NAGANO, 2009). Dessa forma, as empresas brasileiras internacionalizam paulatinamente, sendo que o comprometimento com a internacionalização aumenta conforme os resultados aparecem (KHAUAJA; TOLEDO, 2011). Por outro lado, outros autores identificaram que a internacionalização de empresas brasileiras ocorre de forma diferente das empresas de países desenvolvidos. Esta é a visão mais compartilhada pelos estudiosos. Em geral, as empresas brasileiras não planejam sua inserção no mercado internacional, elas são procuradas por terceiros com interesse em investir em negócios no exterior que querem o suporte de empresas estabelecidas no mercado nacional (AGUIAR; CONSONI; BERNARDES, 2014; KHAUAJA; TOLEDO, 2011; RIBEIRO; MELO, 2007; VIANNA; MELO; RYNGELBLUM, 2014). Dessa forma, o que ocorre no Brasil é uma internacionalização conduzida, sendo que, mesmo quando as empresas têm um alto grau de empreendedorismo, não são os gestores que iniciam a internacionalização, e sim agentes externos à organização (AGUIAR; CONSONI; BERNARDES, 2014). Isso ocorre porque a internacionalização não é percebida como uma estratégia efetiva de expansão e não faz parte

dos planos de negócios das empresas brasileiras, possivelmente pelo mercado doméstico não estar completamente desenvolvido e, por isso, apresentar altas perspectivas de crescimento (AGUIAR; CONSONI; BERNARDES, 2014).

Por fim, as pesquisas da última linha, estudos de caso, corroboram essa linha de pensamento. Ribeiro e Melo (2007) realizaram um estudo de caso sobre a internacionalização da maior rede de franquia brasileira: O Boticário. Os autores apontam que a internacionalização da empresa configura-se de forma passiva, respondendo apenas a pedidos espontâneos vindos do exterior. Isso ocorre porque a empresa coloca a internacionalização em segundo plano, uma vez que apresenta potencial de crescimento dentro do país. Esses resultados vão de encontro ao citado anteriormente. Melo, Oliveira Junior e Andreassi (2010) realizaram um estudo de caso do processo de internacionalização da rede China in Box no México. Devido às grandes dificuldades encontradas no mercado internacional, entre elas a necessidade de adaptação dos produtos, o desenvolvimento de fornecedores locais e as diferenças de cultura e hábitos de consumo, a empresa encerrou suas operações externas para se concentrar no mercado interno. Borini et al. (2013) analisaram a influência dos traços da cultura brasileira no processo de internacionalização de franquias nacionais por meio do estudo de caso de seis franquias brasileiras. A conclusão foi que os traços que exercem maior influência são a hierarquia e o formalismo. Almeida et al. (2015) realizou um estudo de casos múltiplos de empresas do setor de vestuário de moda, identificando que a proximidade cultural e o relacionamento com parceiros locais são determinantes na decisão de internacionalização de redes de franquias brasileiras.

Segundo a ABF, em 2015, 134 marcas brasileiras de redes de franquias estavam presentes em 60 países, 7 a mais do que no ano anterior, sendo que o país preferido das redes brasileiras para internacionalização são os Estados Unidos, com 37 redes. Isso ocorre porque os Estados Unidos são vistos como um país de referência cultural, que possui um alto potencial econômico, muitos residentes latinos e condições superiores em comparação com a maioria dos países de destinos das redes de franquias brasileiras, localizados na América Latina. No entanto, neste mercado as redes de franquias brasileiras operam em um ambiente altamente competitivo, no qual é difícil estabelecer uma posição competitiva (MELO et al., 2015a, 2015b). Apesar de os Estados Unidos ocuparem o primeiro lugar como país com mais redes de franquias brasileiras, a maioria das redes brasileiras, mais de 80%, possui franquias nos países da América Latina, tornando possível notar que a escolha dos países de destino é guiada por proximidade cultural e geográfica, considerando a concentração em países latinos e ibéricos (MARQUES; MERLO; NAGANO, 2009; MELO et al., 2015a). Segundo a

pesquisa Ranking das Multinacionais Brasileiras de 2015, da Fundação Dom Cabral, mais da metade das redes de franquias brasileiras internacionalizadas escolheram como primeiro local de expansão um país da América Latina e mais de 60% das redes de franquias brasileiras internacionalizadas possuem planos de expandir nos próximos anos, prioritariamente, para países da América Latina. As redes brasileiras promovem internacionalizações para países subdesenvolvidos, em especial da América Latina e da África, apesar da pior eficiência de negócios e devido à vantagem em operar em um país com condições semelhantes a seu país de origem, tais como limitações contratuais, regulamentações de mercado subdesenvolvidas, ineficiência do sistema judicial e alta burocracia. Assim, a desvantagem de operar em um país de origem com fracos aspectos externos torna-se uma vantagem competitiva ao operar em outros países emergentes (MELO et al., 2015b).

2.3.2.3 Internacionalização de redes de franquias russas

A internacionalização de redes de franquias na Rússia teve início na década de 1990, após a transição do regime socialista para o regime capitalista. O colapso do sistema socialista e a desintegração da União Soviética, como um espaço econômico único, em diferentes países da CEI – Comunidade dos Estados Independentes – estimulou profundas mudanças estruturais e organizacionais nas atividades econômicas. As empresas russas levaram cerca de 10 anos para se recuperarem do choque e se adaptarem às novas condições de mercado. Durante esse período, elas ficaram envolvidas prioritariamente na sua reestruturação e consolidação dentro do país (FILATOTCHEV; BUCK; WRIGHT, 1993; PANIBRATOV, 2010).

Essa transição foi uma transformação tão significativa que alguns autores classificam a Rússia e os outros países da ex-URSS como economias em transição e não como economias emergentes (MEYER; PENG, 2005; PENG; WANG; JIANG, 2008; ROTH; KOSTOVA, 2003; VAHTRA, 2007). Uma das particularidades dessas economias refere-se ao empreendedorismo. No período soviético, os empresários eram equiparados a especuladores e muitas vezes considerados criminosos por obterem lucro. Essa hostilidade com os empresários se estendeu pelo período de transição, por isso os níveis de atividades empreendedoras são baixos em todas as antigas economias soviéticas (AIDIS; ESTRIN; MICKIEWICZ, 2008; MEYER; PENG, 2005). Além disso, apesar da Rússia estar progredindo para um sistema de governança de mercado, ela ainda é desafiada por diversos problemas, especialmente relacionados ao sistema legal subdesenvolvido e não

completamente implementado, abuso de poder e falta de direitos dos acionistas minoritários (AIDIS; ESTRIN; MICKIEWICZ, 2008; CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; ROTH; KOSTOVA, 2003).

Após o período de transição, muitas empresas começaram a analisar a possibilidade de expansão para o mercado externo. O setor de redes de franquias russo é considerado pouco desenvolvido (ALON; BANAI, 2000; PENG; WANG; JIANG, 2008), possivelmente porque, no primeiro momento pós-socialismo, o conceito de franquia na Rússia não era bem compreendido, nem praticado (ALON; BANAI, 2000). Isso começou a mudar no final dos anos 1990, com a criação, em 1997, da *Russian Franchise Association* – RFA – com o objetivo de promover o sistema de redes de franquias como um conceito de negócios e influenciar mudanças na legislação para a criação de uma lei de franquias nacional. Atualmente, segundo dados da RFA, a Rússia é um dos líderes mundiais no índice de crescimento do setor de redes de franquias, tendo mais de 450 franqueadores e mais de 20.000 unidades franqueadas. As redes de franquias russas são caracterizadas pela orientação de curto prazo e alto nível de controle dos franqueados (DOHERTY, 2009; NIKULIN; SHATALOV, 2013).

Com o aumento da representatividade econômica do setor, cresceu o interesse da comunidade acadêmica. Entre os artigos acadêmicos que tratam do ambiente de negócios no contexto russo é possível identificar três linhas: (1) Estudos de caso de empresas estrangeiras que entraram no mercado russo; (2) Análise do ambiente institucional russo e do seu impacto em empresas estrangeiras; e (3) internacionalização de empresas russas.

Em relação à primeira linha, pode-se destacar dois estudos: Gorovaia (2003), que realizou dois estudos de caso de empresas estrangeiras no mercado russo: o de sucesso, da Baskin Robins, e o de fracasso, do Subway. O autor chegou à conclusão que o fracasso do Subway deveu-se a dificuldades de relacionamento com o franqueado e com a falta de contatos no governo local, e que o sucesso da Baskin Robins pode ser atribuído a flexibilização na operação e no formato do sistema de franquias, de modo a se adequar ao mercado russo. E Moon (2002), que analisou como o McDonald's enfrentou a crise econômica russa de 1998, debatendo dois temas: o aumento dos preços e a inclusão de itens com preço baixo no cardápio.

Diversos artigos dentro da segunda linha tratam sobre expansão de redes de franquias, principalmente americanas, para o mercado russo (ALON; BANAI, 2000; ALON; WELSH, 2002; ANTTONEN; TUUNANEN; ALON, 2005; WELSH; ALON, 2015). O mercado russo tem sido considerado um ambiente de negócios altamente imprevisível e desfavorável, no

entanto, a estabilização econômica e reformas governamentais das últimas duas décadas têm tornado o país mais atrativo para investidores (ANTTONEN; TUUNANEN; ALON, 2005). A abordagem principal é referente às dificuldades encontradas, as mais citadas são: alto risco político, dificuldades legais, instabilidade econômica, infraestrutura subdesenvolvida e corrupção (ALON; BANAI, 2000; ANTTONEN; TUUNANEN; ALON, 2005).

Em relação à terceira linha, não foram encontrados artigos em inglês que tratem especificamente de internacionalização de redes de franquias, nem mesmo nas publicações russas *Russia Economic Trends* e *The Russia Academic Journal*. No entanto, foram encontrados artigos que tratam sobre a internacionalização de empresas e microempresas (PANIBRATOV, 2010; VAHTRA; LIUHTO, 2006; ZASHEV; DEZHINA, 2010), assim, pode-se assumir que a maioria desses comportamentos é equivalente ao das redes de franquias.

É preciso dividir o grupo de empresas russas internacionalizadas em dois subgrupos: aquelas que se encontraram internacionalizadas com o fim da União Soviética e aquelas que optaram por se internacionalizar. Em relação ao primeiro grupo, muitas empresas que possuíam unidades por todo o território soviético encontraram-se já internacionalizadas, com a desfragmentação da URSS, com unidades pelos diferentes países da CEI (FILATOTCHEV; BUCK; WRIGHT, 1993; PANIBRATOV, 2010). Nesse caso, apesar da proximidade histórica e cultural entre os países, existem dificuldades relativas ao controle e estabilidade, por exemplo, os problemas entre o principal e o agente já existiam no regime socialista, porém se tornaram mais evidentes com a diversidade de modelos de desenvolvimento regionais e tensões nacionalistas entre os países da CEI (FILATOTCHEV; BUCK; WRIGHT, 1993).

Em relação ao segundo grupo, o contexto das empresas russas promove que elas reconheçam a existência de oportunidades de negócios internacionais, porém a maioria delas é inexperiente e pouco preparada para o mercado global. Dessa forma, tem sido crescente o papel do Estado no surgimento de multinacionais, o que faz com que essas empresas apresentem uma forte ligação com o governo (PANIBRATOV, 2010; ZASHEV; DEZHINA, 2010). Os estudiosos identificaram duas motivações principais para a internacionalização: (1) o “êxodo”, movimento forte no início da década de 1990 e durante as duas crises econômicas russas, em 1998 e 2008, corresponde à busca das empresas por ambientes econômicos mais estáveis e promissores, com maiores possibilidades de retorno financeiro, como uma fuga das más condições de mercado do país de origem; e (2) a “expansão”, que corresponde à busca da empresa por ampliar seus negócios para outros países com o intuito de maximizar lucros e aumentar sua área de atuação (PANIBRATOV, 2010; VAHTRA, 2007).

Segundo Liutho e Majuri (2014), que examinaram os destinos dos investimentos russos no exterior, características institucionais importantes no país de destino que podem ser consideradas condutores dos investimentos são o tamanho do mercado e disponibilidade de recursos financeiros. Apesar disso, existe um consenso entre os pesquisadores que a maioria das empresas russas se internacionaliza para países da CEI ou para os países bálticos, indicando uma importância geográfica e cultural na escolha do país de destino (KUZNETSOV, 2010; LIUHTO; JUMPPONEN, 2001; LIUHTO; MAJURI, 2014; PANIBRATOV, 2010). Outro país muito mencionado como alvo de empresas russas é a Polônia, sendo o país com maior presença russa na Europa (VAHTRA; LIUHTO, 2006). Segundo Kuznetsov (2010), o padrão de evolução de internacionalização das empresas russas é de primeiro operar na área da CEI, depois ampliar para a União Europeia e por fim expandir para países de outras regiões (KUZNETSOV, 2010; PANIBRATOV, 2010).

2.3.2.4 Internacionalização de redes de franquias indianas

A economia india pode ser dividida em dois períodos, o período pré-reforma e pós-reforma. No período pré-reforma, a Índia era associada ao ceticismo quanto à entrada de empresas estrangeiras e a um alto nível de interferência governamental no setor corporativo. Essas características associadas a um sistema de mercado ineficiente gerou uma economia altamente protegida, que enfrentava uma grave crise econômica (KEDIA; MUKHERJEE; LAHIRI, 2006). Em 1992, o país passou por uma significativa transformação institucional, a crise econômica foi contida, a inflação foi controlada e o regime mudou suas características de forma a se abrir ao mercado global (KAPUR; RAMAMURTI, 2001; OSWAL, 2010). As medidas mais importantes tomadas pelo governo na reforma foram reduzir as restrições de importação, promover a estabilidade e crescimento econômico e incentivar o empreendedorismo (SHETH, 2004; TODD; JAVALGI, 2007). A liberalização econômica fez com que os executivos indianos percebessem uma oportunidade de expansão internacional, e assim as empresas iniciaram o movimento para outros mercados, aumentando sua presença internacional (OSWAL, 2010; SHETH, 2004; TODD; JAVALGI, 2007).

O setor de redes de franquias na Índia ainda está nos seus estágios iniciais, apenas 10% dos negócios na Índia são franqueados, em comparação com cerca de 70% nos Estados Unidos. As redes de franquias educacionais são maioria na Índia, correspondendo a mais de um terço do total (RAGHU, 2013). Possivelmente por ser um setor ainda pequeno, não há uma lei nacional que regule o sistema de franquias. Atualmente o que existe é uma série de

estatutos e códigos regionais diferentes, gerando dificuldades para o franqueador (U. S. DEPARTMENT OF COMMERCE, 2016). Um dos empecilhos para o crescimento do setor de franquias são as chamadas *Kirana stores*, elas são pequenas lojas que são caracterizadas por oferecer crédito aos consumidores, permitindo que eles paguem posteriormente, e dominam o mercado indiano (SAINI; SAHAY, 2014; ZAMEER; MUKHERJEE, 2011). Apesar disso, o setor tem apresentado crescimento. Nos últimos quatro anos, ele quadruplicou de tamanho, sendo que, atualmente, há mais de 3.000 marcas de redes de franquias em operação no país (CARTY-MOLE, 2016).

A partir de 2005, é possível observar uma intensificação da internacionalização de redes de franquias indianas devido à estabilização da situação econômica do país (DAS; BANIK, 2015). As principais motivações para internacionalizações de redes de franquias indianas citadas na literatura são: fortalecer a marca dentro da Índia (VAISHNAV; ALTINAY, 2009), explorar mercados mais lucrativos (ARTE; BARRON, 2016; DAS; BANIK, 2015), estabelecer operações em mercados com condições institucionais mais favoráveis, especialmente com menos corrupção e burocracia (ARTE; BARRON, 2016), e buscar recursos (DAS; BANIK, 2015). Por outro lado, as maiores dificuldades são a obtenção de recursos financeiros e a distância cultural; devido ao sistema de crenças religiosas e de castas, a Índia apresenta uma distância cultural considerável mesmo dos países mais próximos (TODD; JAVALGI, 2007).

Em um estudo sobre o comportamento de internacionalização das empresas indianas, Yeoh (2011) dividiu os países de destino das empresas indianas em três grupos, com base na regulamentação do mercado: (1) mercados não regulamentados, compostos pelos países da África e o sudeste asiático; (2) mercados semirregulamentados, compostos por países da América Latina; e (3) mercados regulamentados, compostos pelos EUA, UE e Japão. Como a falta de exigências regulatórias é uma característica marcante do mercado indiano, o autor aponta que as empresas apresentam preferência por iniciar suas atividades internacionais pelos países da África e do sudeste asiático, onde as condições regulatórias são semelhantes ao mercado indiano.

Concluindo a revisão sobre internacionalização das redes de franquias do Brasil, Rússia e Índia, podem-se observar algumas características em comum e algumas características singulares no comportamento das redes franquias desses países, conforme quadro 5.

Quadro 5 - Características de redes de franquias no Brasil, Rússia e Índia.

País	Características distintas	Características compartilhadas
Brasil	Capacidade de monitoramento e controle bem desenvolvida pelos franqueadores; Internacionalização conduzida; Estados Unidos é o país que mais possui unidades de franquias brasileiras no exterior; Legislação nacional sobre franquias.	Início da internacionalização na década de 1990; Intensificação do crescimento da internacionalização a partir da década de 2000;
Rússia	Pouca atividade empreendedora; Falta de uma legislação nacional sobre franquias; Grande influência do governo; Internacionalização busca países com melhores condições econômicas.	Potencial de desenvolvimento do mercado interno, desencorajando a internacionalização; Proximidade cultural e geográfica é relevante na escolha dos países de destino;
Índia	Presença de <i>Kirana stores</i> atrapalha o desenvolvimento de franquias; Legislação regional; Dificuldade devido à diferença cultural, mesmo com os países próximos; Preferência por mercados pouco regulamentados.	Preferência por países de destino subdesenvolvidos.

Fonte: autor.

2.4 Teoria institucional

A abordagem estratégica evolui ao longo dos anos e pode ser dividida em visão baseada na indústria, visão baseada em recursos e visão institucional. A visão baseada na indústria é representada principalmente pelo trabalho de Porter (1980) e se baseia nas condições dentro da indústria para determinar a estratégia competitiva e o desempenho da empresa. A visão baseada em recursos, conforme visto anteriormente, é representada principalmente pelo trabalho de Barney (1991), nela o que determina a estratégia competitiva e o desempenho da empresa são os diferentes recursos a que elas têm acesso (PENG; WANG; JIANG, 2008; WRIGHT et al., 2005). Estas duas abordagens não levam em consideração o papel das instituições formais e informais que compõem o ambiente no qual é realizada a competição entre as empresas estudadas, tratando-as apenas como um pano de fundo. Isso ocorre porque as duas linhas de pensamento surgiram a partir de pesquisas sobre a concorrência nos Estados Unidos, onde o quadro institucional é estável (PENG; WANG; JIANG, 2008).

Neste trabalho será utilizada a visão institucional, que leva em consideração o papel das instituições formais e informais que compõem o ambiente no qual é realizada a competição entre as empresas. Esta visão tem sido mais utilizada nos últimos anos devido ao aumento do número de pesquisas em mercados emergentes, em que o ambiente institucional é diferente dos países desenvolvidos; neles, o governo e outras forças sociais têm grande influência nas atividades do mercado, por isso o estudo institucional se torna mais relevante (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; MEYER et al., 2009; PENG, 2014; PENG; WANG; JIANG, 2008; WRIGHT et al., 2005; ZOOGAH; PENG; WOLDU, 2015). Instituições são importantes para o funcionamento de qualquer economia, uma vez que podem restringir ou facilitar os negócios, no entanto, para mercados em desenvolvimento, a evolução das instituições, necessária para uma economia próspera, é um obstáculo crítico devido a sua instabilidade (MEYER, 2001). A teoria institucional é fundamental para entender o contexto em que as empresas operam, uma vez que aborda a influência dos sistemas políticos, sociais e econômicos nos comportamentos das empresas. Assim, deste ponto de vista, as instituições são mais do que o plano de fundo do ambiente de competição, elas determinam quais as opções de estratégia que uma empresa pode adotar para atingir seus objetivos (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; MEYER et al., 2009; PENG; WANG; JIANG, 2008; WRIGHT et al., 2005).

Assim, a teoria institucional é a teoria em pesquisas de gestão estratégica que apresenta o maior potencial de explicar as estratégias em economias emergentes (HOSKISSON et al., 2000, 2013; MEYER, 2001; MEYER; NGUYEN, 2005). Ela parte da suposição de que as organizações perseguem seus interesses dentro das restrições institucionais, dessa forma, seu sucesso ou fracasso são influenciados pelas instituições (PENG, 2014; ZOOGAH; PENG; WOLDU, 2015). Um conceito importante para o entendimento da relevância do ambiente institucional é o da distância institucional, que se refere às diferenças entre o ambiente institucional do país de origem e do país de destino. Na última década, a distância institucional tem sido usada por muitos estudos em negócios internacionais, abordando as diferenças entre países e seus impactos nas estratégias das empresas (ARSLAN; LARIMO, 2010). Esse conceito é utilizado com frequência em estudos sobre internacionalização de redes de franquias (BAENA, 2015; BAENA; CERVIÑO, 2014; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016), que normalmente concluem que as empresas apresentam mais dificuldade para se estabelecer em ambientes institucionais muito diferentes do ambiente do seu país de origem, e que essa diferença importa mais do que o nível absoluto de qualidade das instituições do país de destino (ROCHA; ÁVILA, 2015).

Na literatura acadêmica, é possível identificar duas abordagens da teoria institucional: nova economia institucional e novo institucionalismo organizacional (HOSKISSON et al., 2000; ROCHA; ÁVILA, 2015), que serão abordados a seguir.

A nova economia institucional é voltada para a interação entre as instituições e as empresas (HOSKISSON et al., 2000) e expandiu-se a partir dos trabalhos de North (1990, 1991) e Williamson (2000), considerados os principais expoentes dessa linha (ROCHA; ÁVILA, 2015). Ela é construída a partir da teoria do comportamento humano, combinada com a teoria dos custos de transação, para entender o papel que as instituições desempenham na sociedade e, combinada com teorias econômicas, para analisar o papel das instituições no desempenho das economias (NORTH, 1990).

Segundo North (1990, 1991), as instituições proporcionam as regras do jogo da sociedade, que são definidas como os limites concebidos pelo homem para estruturar a interação política, econômica e social. Ao estabelecer e administrar as regras do jogo, as instituições do país desempenham um papel importante no comportamento das empresas, uma vez que podem reduzir os custos de transação, por meio da diminuição da incerteza, ao estabelecer uma estrutura institucional estável (BUCKLEY; CROSS; HORN, 2012; HOSKISSON et al., 2000; MEYER, 2001; NORTH, 1990, 1991). Assim, as regras do jogo podem influenciar as estratégias, o modo de entrada das empresas em mercados estrangeiros, criar barreiras e diminuir os investimentos externos no país ou ainda induzir os investidores estrangeiros a superar barreiras por meio de acesso aos recursos locais e parcerias (MEYER et al., 2009; MEYER; NGUYEN, 2005). Apesar disso, a estabilidade das instituições não implica que elas sejam imutáveis. As instituições estão sempre mudando e, portanto, estão continuamente alterando as opções disponíveis para as organizações e indivíduos; essa mudança molda a forma como as sociedades evoluem ao longo do tempo (NORTH, 1990).

O ambiente institucional apresenta três componentes: (1) regras formais; (2) restrições informais; e (3) os mecanismos de execução. Regras formais são encontradas nas regras políticas, leis, regime regulatório e questões econômicas; elas determinam a natureza dos direitos de propriedades, acesso a financiamento, desenvolvimento de habilidades e conhecimentos e as relações de trabalho. Restrições informais têm um propósito cultural, descrevendo padrões de comportamento relacionados à confiança, colaboração, identidade e subordinação, incluindo sanções, tabus, código de conduta social e normas de comportamento incorporadas na cultura e na ideologia. Devido ao imbricamento das restrições informais na sociedade, as instituições mudam de forma incremental e nunca são completamente descontinuadas, resguardando os costumes e tradições. Os mecanismos de execução

correspondem à força da aplicação das regras das instituições formais e informais (DUMLUĐAG, 2009; HESSELS; TERJESEN, 2010; MEYER et al., 2009; NORTH, 1990, 1991; SCHWENS; EICHE; KABST, 2011).

As instituições e a eficácia da execução determinam o custo da transação. Instituições efetivas aumentam os benefícios de soluções cooperativas ou os custos de deserção. Em termos de custo de transação, as instituições reduzem os custos de transação e produção por meio de trocas, de forma que os ganhos potenciais do comércio sejam realizáveis. Desse modo, as instituições determinam os custos de transação e produção e, portanto, a rentabilidade e a viabilidade de se envolver na atividade econômica (NORTH, 1991). O foco principal da literatura sobre instituições e custos de transação tem sido as instituições como soluções eficientes para problemas de organização em um contexto competitivo (NORTH, 1991; WILLIAMSON, 2000). Assim, a troca de mercado, o sistema de redes de franquias e a integração vertical são concebidos nessa literatura como soluções eficientes para os problemas complexos enfrentados pelos empreendedores sob condições competitivas (NORTH, 1991).

O novo institucionalismo organizacional é baseado na sociologia e na teoria organizacional. Ele apresenta uma abordagem contemporânea das organizações e desenvolve uma visão sociológica das instituições e do modo como essas instituições afetam a sociedade (ROCHA; ÁVILA, 2015). Scott (2008) define as instituições como estruturas regulatórias, normativas e cognitivas que proporcionam estabilidade e significado ao comportamento social. As estruturas regulatórias correspondem às instituições formais, enquanto as estruturas normativas cognitivas correspondem às instituições informais. As estruturas regulatórias correspondem às leis e regras, as normativas às normas e valores e as cognitivas à forma como os indivíduos interpretam os estímulos do ambiente (HESSELS; TERJESEN, 2010; PENG; WANG; JIANG, 2008; ROCHA; ÁVILA, 2015; SCOTT, 2008).

O ambiente institucional é composto pelas instituições relevantes estabelecidas no país, impactando a atividade de mercado, tais como as instituições reguladoras, políticas, tecnológicas, econômicas, sociais e culturais (ALON, 2006; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; KOSTOVA, 1997). Ele é caracterizado pela elaboração de regras e requisitos que as organizações devem seguir para obter legitimidade e apoio (ZOOGAH; PENG; WOLDU, 2015). O ambiente institucional é considerado forte quando suporta o intercâmbio voluntário subjacente a um mecanismo de mercado eficaz. Por outro lado, o ambiente institucional é considerado fraco se não consegue garantir um mercado eficaz ou se apresenta práticas que o atrapalham, como práticas comerciais corruptas, prejudicando as atividades empreendedoras. Quando o ambiente institucional é forte, como nas economias

desenvolvidas, o seu papel, embora essencial, é quase invisível, já quando o ambiente institucional é fraco, como em economias emergentes, a ausência de apoio e o mau funcionamento do mercado são muito perceptíveis (AIDIS; ESTRIN; MICKIEWICZ, 2008; MEYER et al., 2009). No entanto, é possível observar que não há consenso entre os estudiosos quanto ao que exatamente constitui o ambiente institucional. Por exemplo, Berry, Guillén e Zhou (2010) definem como dimensões institucionais a dimensão econômica, financeira, política, administrativa, cultural, demográfica e de conhecimento. Já Jell-ojobor e Windsperger (2014) apontam que o ambiente institucional se constitui do ambiente político, regulatório e normativo. As dimensões que normalmente são analisadas em estudos sobre internacionalização de redes de franquias são a cultural, econômica, financeira, regulatória, política e demográfica (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; BAENA, 2015; BAENA; CERVIÑO, 2014; CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016). Estes estudos serão apresentados a seguir.

2.4.1 Teoria institucional e redes de franquias

De forma a analisar a aplicação da teoria institucional no contexto de internacionalização de redes de franquias, serão apresentados estudos que utilizaram esta base teórica para explicar a dinâmica do processo de internacionalização de redes de franquias. A maioria dos artigos estuda a influência das dimensões institucionais no modo de entrada; os artigos que abordam a sua influência na seleção do país de destino convergem para a conclusão de que as redes de franquias apresentam uma preferência de escolha para expansão por mercados grandes, mas que sejam politicamente e economicamente estáveis. No entanto, é possível identificar uma tendência de internacionalização de redes de franquias para mercados grandes, com risco político e grande distância cultural e geográfica, que pode ser exemplificada pelo BRICS, ou seja, mercados em desenvolvimento com suas incertezas e riscos (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; DANT; GRÜNHAGEN, 2014).

Alon (2006) desenvolveu proposições relacionando fatores institucionais com a propensão dos franqueadores de utilizarem *master* franqueados para a expansão internacional. Segundo o autor, a *master* franquia é mais provável quando o potencial econômico e o nível de corrupção são baixos e quando a intensidade competitiva, a variabilidade da demanda, a masculinidade, o individualismo, a distância geográfica, a distância cultural, o risco-país e o nível de proteção legal são altos.

Berry, Guillén e Zhou (2010) propuseram um conjunto de medidas multidimensionais para operacionalizar a mensuração das distâncias institucionais. Foram analisadas as dimensões: econômica, financeira, política, administrativa, cultural, demográfica, de conhecimento e geográfica.

Aliouche e Schlentrich (2011) desenvolveram um índice de expansão de redes de franquias internacionais, classificando os países de acordo com sua atratividade para redes de franquias norte-americanas, com base em análises das dimensões. O resultado foi que os países com grandes mercados e sistemas políticos e legais fortes são os mais atraentes, enquanto os países pequenos e instáveis são os menos atraentes. Os países do BRICS foram considerados atraentes do ponto de vista de oportunidades de mercados, porém não são bem classificados devido aos riscos políticos e econômicos e às grandes distâncias culturais e geográficas.

Em uma série de estudos, Baena (2012; 2013; 2015) e Baena e Cerviño (2011, 2014) analisaram como fatores institucionais podem impulsionar a expansão de redes de franquias espanholas para a América Latina e influenciar o modo de entrada nesses mercados. As variáveis utilizadas foram distância geográfica, distância cultural, estabilidade política, desenvolvimento econômico, aversão à incerteza, individualismo, corrupção, desemprego e eficiência dos contratos.

Jell-Ojobor e Windsperger (2014) examinam a evolução da pesquisa internacional de redes de franquias, mantendo o foco nos modos de governança de redes de franquias internacionais e suas interações com a incerteza econômica, política, cultural e regulatória.

Hoffman, Munemo e Watson (2016) analisaram como o ambiente institucional de um país afeta as atividades de expansão internacional de redes de franquia dos EUA. Os autores analisaram a dimensão política, regulatória, econômica e a infraestrutura de comunicações.

Em relação aos artigos que estudam redes de franquias provenientes de países emergentes, pode-se citar Cuervo-cazurra e Genc (2008), que alegam que as empresas de países emergentes são menos competitivas ao expandir internacionalmente para países desenvolvidos, porque sofrem a desvantagem de terem instituições políticas subdesenvolvidas no país de origem. No entanto, elas são beneficiadas ao expandir internacionalmente para outros países emergentes devido à vantagem de operar em condições institucionais políticas similares as do país de origem. As variáveis utilizadas para a análise da dimensão política foram: voz e responsabilidade, estabilidade política, ausência de violência, eficiência governamental, qualidade regulatória e corrupção.

Wu e Chen (2014) propõem que o ambiente institucional do país de origem influencia a expansão internacional das empresas de países emergentes. Eles estudaram empresas chinesas e concluíram que um ambiente institucional estruturado promove a expansão das empresas de mercados emergentes para mercados desenvolvidos, enquanto um ambiente institucional instável reduz essa propensão.

Em relação a estudos brasileiros, Chueke e Borini (2014) examinaram a influência da distância institucional na estratégia do modo de entrada de multinacionais brasileiras no exterior, realizando uma comparação entre aquisição e *greenfield*. Os resultados sugeriram que a aquisição está associada a instituições formais, enquanto *greenfield* está associado a instituições informais. No mesmo ano, Chueke, Borini e MacLennan (2014) investigaram a relação entre o modo de entrada com as distâncias entre países definidas no modelo CAGE. O resultado foi que as distâncias econômicas, política e cultural têm um peso grande na tomada de decisão, enquanto as distâncias administrativas e geográficas não apresentaram relevância.

Rocha e Ávila (2015) desenvolveram um ensaio teórico com o objetivo de analisar as contribuições da perspectiva institucional para o entendimento do modo de entrada de empresas multinacionais provenientes de países emergentes. Segundo a abordagem do novo institucionalismo, os autores fizeram proposições sobre como o modo de entrada seria influenciado pelas estruturas regulatória, normativa e cultural cognitiva.

Especificamente sobre franquias brasileiras, Melo et al. (2015) analisaram as características institucionais dos países de destino das redes de franquias brasileiras e sua influência no compromisso internacional dessas redes. O resultado mostrou que as redes de franquias que operam nos Estados Unidos apresentam um compromisso inferior em relação ao das redes que operam nos países da América Latina. Os autores também identificaram que um grande número de redes operam em países subdesenvolvidos devido à vantagem de operar em condições semelhantes às do país de origem, o que vai de encontro ao estudo de Cuervo-Cazurra e Genc (2008).

2.4.2 Dimensões institucionais

2.4.2.1 Dimensão cultural

A dimensão cultural pode ser definida como a cultura, costumes, comportamentos, atitudes, línguas dos países e quaisquer outras características que influenciem as negociações de contrato com potenciais franqueados, práticas de negócios operacionais e práticas de

gestão de pessoas (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; KIRKMAN; LOWE; GIBSON, 2006). Um dos fatores mais característicos da internacionalização é se deparar com diferentes valores, padrões de comportamentos e pensamentos (HOFFMAN; PREBLE, 2001). Normalmente, a abordagem mais utilizada nos estudos realizados sobre esta dimensão é a medida cultural criada por Hofstede, em 1980 (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010; HOFFMAN; PREBLE, 2001; KIRKMAN; LOWE; GIBSON, 2006).

Hofstede (2001) define cultura como a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo humano de outros. Ele desenvolveu um conjunto de indicadores culturais e os aplicou em uma grande amostra de países, coletando dados por meio de questionários com gerentes de subsidiárias da empresa IBM em todo o mundo, conduzidos entre 1967 e 1973. Por meio de análise fatorial das respostas da pesquisa, ele propôs quatro aspectos-chaves para a distinção das características culturais: (1) distância de poder, (2) aversão à incerteza, (3) individualismo e (4) masculinidade. Posteriormente dois outros aspectos foram acrescentados: (5) orientação de longo prazo e (6) indulgência.

A dimensão cultural é a mais citada em artigos sobre redes de franquias que utilizam como base a teoria institucional. As diferenças culturais entre o país de origem e o país de destino causam assimetria de informação, o que faz com que o problema da agência seja maior em mercados culturalmente distantes, aumentando os conflitos entre o franqueado e o franqueador (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2014), aumentando o oportunismo (SHANE, 1996; SLANGEN; VAN TULDER, 2009) e aumentando ainda os custos de seleção e supervisão de franqueados (BAENA, 2013, 2015).

Na análise da dimensão cultural, ou no cálculo da distância cultural, geralmente são utilizados todos os aspectos-chaves de Hofstede (2001). No entanto, alguns autores defendem que nem todos os aspectos são relevantes na expansão das redes de franquias, e estudos anteriores têm apresentado ênfase nos aspectos de individualismo (ALON, 2006; BAENA, 2012, 2013; HOFFMAN; PREBLE, 2001) e de aversão à incerteza (BAENA, 2012, 2013; HOFFMAN; PREBLE, 2001).

Apesar dos focos diferentes, as muitas investigações já realizadas convergem para a conclusão de que as diferenças culturais têm influência na escolha das empresas de países para expansão internacional, sendo que as empresas preferem internacionalizar para países mais próximos culturalmente, com o intuito de reduzir riscos (BAENA; CERVIÑO, 2014; BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010; QUINN; ALEXANDER, 2002). Essa conclusão é suportada pela análise histórica realizada por diversos autores, que evidenciam que as redes

de franquias americanas iniciaram sua internacionalização para o Canadá, Austrália e Europa ocidental devido a similaridades culturais (DANT; GRÜNHAGEN, 2014; GRÜNHAGEN; DANT; ZHU, 2012; WELCH, 1989; WELSH; ALON; FALBE, 2006), e pelo modelo de Uppsala, que defende que as empresas iniciam o processo de internacionalização em países com menores distâncias psíquicas (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Diversos fatores do ambiente institucional afetam a escolha de países de destino para internacionalização da empresa, por isso, neste trabalho, pretende-se neutralizar essa dimensão, para que se possa estudar a influência dos demais ambientes institucionais no processo de internacionalização de redes de franquias (CRESWELL, 2010; MARCONI; LAKATOS, 2003).

Quadro 6: Medidas de Hofstede

Aspectos-chaves	Significado
Distância de poder	Esta medida expressa a atitude da cultura em relação às desigualdades entre os indivíduos da sociedade. Pode ser definida como: a medida em que os membros menos poderosos de instituições e organizações dentro de um país esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual. Em sociedades com alto grau de distância de poder, as pessoas aceitam uma ordem hierárquica em que todos têm um lugar sem necessitar de justificativas; em sociedades com baixo grau de distância de poder, as pessoas se esforçam para equalizar a distribuição de poder e demandam justificativas para a desigualdade.
Individualismo	Esta medida refere-se ao grau de interdependência entre os membros de uma sociedade. Em sociedades individualistas, os indivíduos se preocupam com eles mesmos e com suas famílias, em sociedades coletivistas os indivíduos pertencem a grupos e cuidam uns dos outros em troca de lealdade.
Masculinidade	Esta medida está relacionada à motivação das pessoas. Uma sociedade com alta masculinidade é competitiva e os indivíduos são impulsionados por realizações e sucesso, já em uma sociedade com baixa masculinidade, o que é valorizado é a qualidade de vida e a preocupação com os outros.
Aversão à incerteza	Esta medida está relacionada com o modo como a sociedade lida com incertezas. Pode ser definida como: a medida em que os membros de uma sociedade se sentem ameaçados por situações ambíguas ou desconhecidas e criam crenças ou instituições para evitá-las. Sociedades com alta aversão à incerteza mantêm crenças e códigos rígidos e são intolerantes com comportamentos e ideias heterodoxas, já sociedades com baixa aversão à incerteza apresentam uma atitude mais relaxada, considerando mais a prática do que os princípios.
Orientação de longo prazo	Esta medida refere-se a como a sociedade mantém conexões com seu próprio passado, enquanto enfrenta desafios no presente e no futuro. Sociedades com baixa orientação de longo prazo são normativas, mantêm as tradições e desconfiam de mudanças, já sociedades com alta orientação de longo prazo são pragmáticas e incentivam a modernização.
Indulgência	Esta medida está relacionada com o nível em que as crianças são inseridas na sociedade. Pode ser definida como: a extensão em que os indivíduos controlam seus desejos e impulsos, baseado na forma com que foram criados. Sociedades indulgentes permitem gratificações das ações humanas e estão relacionadas à diversão e satisfação, sociedades contidas suprimem as gratificações por meio de normas sociais rígidas.

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001) e Hofstede, Hofstede e Minkov (2010).

2.4.2.2 Dimensão econômica

A economia do país de destino pode ser considerada um dos fatores mais importantes na atratividade de um país na seleção do mercado para expansão internacional (BAENA; CERVIÑO, 2014), assim é uma das dimensões mais presentes em estudos sobre internacionalização sob a perspectiva institucional (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; BAENA, 2015; BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010; MELO et al., 2015b). Os indicadores mais utilizados para a análise da dimensão econômica são: (1) PIB per capita; (2) Taxas de inflação; e (3) Intensidade das trocas comerciais com o mundo – exportações e importações (BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010). Estes indicadores são importantes porque estão correlacionados com o poder de compra e as preferências dos consumidores, com a estabilidade macroeconômica e com a abertura da economia às influências externas. Além da escolha do país de destino da internacionalização, os indicadores econômicos também influenciam a escolha no modo de entrada no país estrangeiro e a sobrevivência da empresa (BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010; CAMPA; GUILLEN, 1999).

A literatura sobre expansão internacional destaca que as empresas preferem entrar em mercados com baixos níveis de incerteza macroeconômica com o intuito de evitar riscos políticos e econômicos (BAENA, 2015; GARCIA-CANAL; GUILLÉN, 2008). Corroborando esta visão, um ramo especializado da literatura sobre decisões de investimento internacional, conhecida como hipótese de histerese, argumenta que, diante da incerteza em um ambiente econômico, a melhor estratégia é esperar, sendo que mesmo empresas com ativos valiosos podem adiar investimentos em países caracterizados por incerteza econômica (GARCIA-CANAL; GUILLÉN, 2008). Como o setor de redes de franquias é dominado por serviços ou produtos associados a serviços, a importância de uma economia viável e renda disponível são cruciais para o crescimento da atividade comercial por meio de franquias. A renda per capita elevada está associada ao crescimento do setor de redes de franquias porque os consumidores podem pagar os serviços em vez de realizá-los (BAENA; CERVIÑO, 2014; HOFFMAN; PREBLE, 2001). Porém é preciso considerar que, ao iniciar atividades em um mercado estrangeiro, o franqueador compromete menos recursos financeiros e está menos sujeito a riscos políticos e econômicos do que empresas que o fazem com unidades próprias (BAENA; CERVIÑO, 2014; QUINN; DOHERTY, 2000; WELSH; ALON; FALBE, 2006).

Eventos econômicos adversos, como maiores taxas de juros, inflação, flutuações de demanda, crises e recessões aumentam a instabilidade econômica. Uma instabilidade econômica significativa causa incerteza econômica, uma vez que faz com que as regras do

jogo possam mudar rapidamente, prejudicando os interesses empresariais (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; ROTHAERMEL; KOTHA; STEENSMA, 2006; SASHI; KARUPPUR, 2002). A incerteza econômica aumenta os custos de transação associados à entrada no mercado externo, aumentando o risco percebido por parte dos franqueadores, que são menos propensos a expandir em mercados sem crescimento econômico favorável, devido à possível escassez de recursos (BAENA, 2013, 2015; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016). Além disso, um colapso econômico pode tornar sem valor os ativos de uma empresa estrangeira (ROTHAERMEL; KOTHA; STEENSMA, 2006). O aumento das taxas de juros afeta o custo de conduzir operações de negócios e impacta o retorno do franqueador. Com altas flutuações de demanda, os franqueadores precisam se contentar com baixos pagamentos de royalties (SASHI; KARUPPUR, 2002), e eventos econômicos incertos, como crises e recessões, aumentam a percepção de risco pela possibilidade de redução de lucros devido a custos mais altos e receitas reduzidas (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; SASHI; KARUPPUR, 2002).

2.4.2.3 Dimensão financeira

A literatura sobre internacionalização com base na teoria institucional, em conjunto com a da dimensão econômica, também valoriza os aspectos da dimensão financeira (BAENA, 2015; BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016). Países em níveis de desenvolvimento econômico diferentes implantaram e evoluíram sistemas financeiros diferentes, o que afeta a forma como as empresas financiam suas operações (BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010). Os estudiosos das distâncias da dimensão financeira entre os países têm considerado como principais indicadores aqueles relacionados com os mercados de ações e de crédito, como: disponibilidade de crédito, número de empresas listadas no mercado de ações, capitalização de mercado das empresas listadas no mercado de ações, exportações/ importações e impostos (BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010). Pesquisadores no campo dos negócios internacionais têm usado essa abordagem para analisar a governança corporativa, investimento estrangeiro e aquisições de empresas (BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010).

Uma regulamentação financeira associada a altas taxas de imposto e dificuldade de obtenção de crédito pode tornar onerosa e impedir a criação de novas empresas, dificultando a entrada no mercado internacional (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; KLAPPER; LAEVEN; RAJAN, 2006), restringindo a entrada de pequenas empresas no mercado e

fazendo com que o crescimento delas seja mais lento (KLAPPER; LAEVEN; RAJAN, 2006). Por outro lado, uma regulamentação associada a incentivos ao investimento e menores taxas de impostos atraem investimentos estrangeiros e resultam em instituições mais orientadas para o mercado (MEYER; NGUYEN, 2005)

Uma regulamentação sólida de disponibilidade de crédito garante que as empresas atuem nas mesmas regras para que o mercado determine o sucesso ou o fracasso, reduzindo a incerteza para os tomadores de decisão. Além disso, a falta da disponibilidade de crédito favorece as grandes empresas em detrimento das pequenas empresas e do incentivo ao empreendedorismo (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; KLAPPER; LAEVEN; RAJAN, 2006). Os impostos representam custos adicionais que reduzem o lucro do qual as empresas podem se apropriar, o que aumenta os custos de transação e reduz os recursos disponíveis para o mercado internacional. Dessa forma, os impostos podem influenciar na decisão de entrada em um mercado externo (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; SASHI; KARUPPUR, 2002).

2.4.2.4 Dimensão regulatória

A dimensão regulatória é composta por regras e regulamentos estabelecidos por lei, que têm o poder de encorajar ou restringir comportamentos. A dimensão impacta significativamente o fluxo de capital estrangeiro e está relacionada à aplicação uniforme, ou discricionária, dos regulamentos e regras do jogo (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; ARSLAN; LARIMO, 2010; CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; ROCHA; ÁVILA, 2015). Os fatores que compõem esse ambiente podem ser divididos em três grupos: (1) Governamentais: nível de intervenção e grau de protecionismo; (2) Econômicos: restrição a investimentos estrangeiros e proteção aos direitos de propriedade; e (3) Jurídicos: qualidade das leis e capacidade de assegurar seu cumprimento (ROCHA; ÁVILA, 2015).

A análise desse ambiente é importante porque ele tende a variar entre os países e influencia tanto a decisão de entrada, como os custos das operações já estabelecidas no mercado internacional (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016). Especialmente para redes de franquias, essa análise é relevante devido à proteção dos direitos de propriedade, pois a falta de proteção desestimula as parcerias com franqueados locais, uma vez que não há garantia que os ativos intangíveis da empresa, como marca e patente, não serão mal utilizados por franqueados oportunistas (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; ROCHA; ÁVILA, 2015).

A maior preocupação dos gestores nessa dimensão é a qualidade das regulamentações, que se refere à existência de políticas de controle de preço e supervisão bancária deficiente, e percepções de regulamentação excessivas em áreas como desenvolvimento de negócios, obtenção de licenças ou comércio exterior (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008). Uma regulamentação sólida garante que as empresas respeitem as mesmas regras, fazendo com que o mercado determine seu sucesso, o que aumenta a certeza das operações e reduz as incertezas, resultando em um ambiente de respeito aos direitos e leis, com aplicação de mecanismos de controle. Uma regulamentação muito dura restringe as empresas, sufoca a concorrência e aumenta os custos de transação, impedindo um desempenho rentável (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; ROCHA; ÁVILA, 2015); e em ambientes com menor qualidade regulatória, o governo muitas vezes intervém nos negócios, a lei não é imposta de forma consistente e não há mecanismos de controle confiáveis (ROCHA; ÁVILA, 2015).

2.4.2.5 Dimensão Política

Diversos estudos sobre internacionalização de franquias ressaltam a importância da dimensão política (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; BAENA, 2015; BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010; MELO et al., 2015b), ela é especialmente importante em países emergentes, porque, na ausência de uma economia de mercado desenvolvida, as instituições governamentais precisam intervir para facilitar as transações de mercado (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; HOSKISSON et al., 2000; MEYER, 2001). As características mais utilizadas para análise são: caráter democrático do Estado, tamanho do Estado em relação à economia e associações de comércio (BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010). Estas variáveis estão relacionadas com a escolha de mercados estrangeiros para expansão, escolha do modo de entrada e fluxo de investimentos externos (BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010; GARCIA-CANAL; GUILLÉN, 2008).

Dois pontos citados na literatura em relação à dimensão política são governança e corrupção. Governança consiste nas tradições e instituições pelas quais a autoridade de um país é exercida. Isso inclui o processo pelo qual os governos são selecionados, monitorados e substituídos; a capacidade do governo para formular e implementar com eficácia políticas sólidas; e o respeito dos cidadãos e do Estado pelas instituições que governam as interações econômicas e sociais entre eles (WORLD BANK, 2016). A governança é importante para empresas com a intenção de internacionalizar, especialmente para países emergentes, uma vez

que nessas economias as instituições políticas desempenham um papel importante para facilitar as transações de mercado. Dessa forma, a governança colabora para aumentar a legitimidade institucional, facilitar o desenvolvimento de ativos relacionais e reduzir os custos de transação para a entrada de empresas (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; MEYER, 2001).

A existência de corrupção indica a falta de respeito pelas regras que governam as interações econômicas na sociedade. Ela significa a necessidade de se realizar pagamentos adicionais e irregulares para garantir o funcionamento da empresa (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008). A corrupção influencia investimentos estrangeiros porque: (1) constitui pontos de estrangulamento; (2) aumenta a incerteza; (3) provoca maiores custos de transação; (4) cria distorções, pois favorece a algumas empresas acesso preferencial a mercados rentáveis; e (5) aumenta os custos de se fazer negócio em um país (BAENA, 2012; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016). Assim, a corrupção do governo resulta em governança ineficaz, não só devido aos custos diretos de suborno, mas também pelo desvio de contratos do governo a prestadores menos eficientes de bens e serviços para o governo (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016). Em países caracterizados por um nível elevado de corrupção, as redes de franquias têm dificuldades de se desenvolver, preferindo muitas vezes expandir por meio de unidades próprias, por receio que o seu *know-how* seja expropriado (ALON, 2006).

A falta de governança e de controle da corrupção, em conjunto com outros fatores, pode causar instabilidade política. Instabilidade política é a probabilidade de que o governo mude as regras do jogo de uma forma que prejudique os interesses dos empresários estrangeiros, aumentando o risco de manter operações comerciais no país (GARCIA-CANAL; GUILLÉN, 2008; SASHI; KARUPPUR, 2002). A instabilidade política pode alterar as políticas governamentais, causar oportunismo, corrupção e põe em risco os direitos de propriedade, além de afetar a restrição de importação ou a remessa de *royalties* ao país de origem, influenciando significativamente a rentabilidade da operação do franqueador no exterior (BAENA, 2012, 2015; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; HOSKISSON et al., 2000; SASHI; KARUPPUR, 2002). Dessa forma, para reduzir os riscos e manter o controle dos franqueados, o franqueador estabelece uma alta taxa inicial, seguida de baixos pagamentos de *royalties* (SASHI; KARUPPUR, 2002). A inconsistência das políticas governamentais exige que os franqueadores alterem suas práticas frequentemente, o que é prejudicial especificamente para os contratos de franquia. Os contratos variam significativamente entre os países e mudanças nas políticas podem exigir a renegociação desses contratos, aumentando os custos de transação e o risco percebido de entrada no

mercado (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; SASHI; KARUPPUR, 2002). A corrupção elevada pode fazer com que as redes de franquias sofram por arbitrariedade e restrições do governo (BAENA, 2012, 2015). Por fim, um ambiente político instável muitas vezes leva à mudança na estrutura de poder do país, tornando recursos relacionais inacessíveis ou irrelevantes (MAGNUSSON et al., 2012). Por estes motivos, os franqueadores estão mais propensos a escolherem países politicamente estáveis e com boa governança para internacionalizar (BAENA, 2012, 2015; GARCIA-CANAL; GUILLÉN, 2008; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016).

Por outro lado, alguns autores afirmam que, quando há instabilidade política, mesmo empresas que não operam por meio de rede de franquias no seu mercado doméstico tendem a escolher o modelo como forma de entrada. Isso ocorre porque a expansão por meio de franquias requer menos comprometimento de recursos e permite que as empresas reduzam a exposição à incerteza do mercado estrangeiro. Da mesma forma, a entrada por meio de franquias pode minimizar os efeitos da alta corrupção, não só por conta do comprometimento de recursos, mas também porque os franqueados locais estão familiarizados com as condições do país de destino, e podem lidar melhor com corrupção governamental e satisfazer as necessidades internas (BAENA, 2012, 2015; GARCIA-CANAL; GUILLÉN, 2008).

2.4.2.6 Dimensão Demográfica

A teoria institucional considera a dimensão demográfica como uma das dimensões-chaves na identificação de diferenças transnacionais e nas decisões de internacionalização de empresas (BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010; CAMPA; GUILLEN, 1999). Ela engloba características como tamanho, crescimento, expectativa de vida, estrutura etária, educação, localização geográfica e outras características da população e do mercado que podem influenciar o nível de concorrência e o comportamento de consumo. Dessa forma, ela está relacionada ao potencial consumo futuro, à atratividade e à taxa de crescimento do mercado (BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010; CHUEKE; BORINI, 2014; MELO et al., 2015b). Além disso, as características demográficas influenciam tanto no nível de internacionalização de uma empresa em determinado país, quanto na sequência das expansões internacionais ao longo do tempo (Campa; Guillen, 1999).

Um dos fatores importantes na composição do ambiente demográfico é a distância geográfica, que corresponde à distância espacial entre o país de destino e o país de origem. Quanto maior a distância geográfica, maior a assimetria de informação, os custos de

monitoramento e a dificuldade de apoio logístico (ALON, 2006; BAENA, 2012, 2013; SASHI; KARUPPUR, 2002). A educação é outra característica importante, dada a natureza das estratégias das redes de franquia. Construir a imagem da marca da franquia de forma consistente está relacionado a ter um público educado, que pode discriminar racionalmente entre as muitas mensagens que recebem para fazer compras prudentes ou investimentos (HOFFMAN; PREBLE, 2001).

As oportunidades de mercado proporcionadas por países estrangeiros são incentivos para a internacionalização. O tamanho do mercado é o argumento decisório na escolha final de entrada no mercado internacional (ALON, 2006). Mercados maiores apresentam três grandes vantagens que os tornam mais atrativos para as empresas: (1) Potencial maior de retorno; (2) Possibilidade de economia de escala; e (3) Um ambiente mais aberto que permite que mais empresas possam coexistir (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; ROTHAERMEL; KOTHA; STEENSMA, 2006). Espera-se que as empresas, especialmente aquelas originadas em países emergentes, iniciem operações em países estrangeiros, conforme o potencial e atratividade do mercado estrangeiro aumentem em relação ao mercado doméstico (Campa; GUILLEN, 1999).

Concluindo, as empresas estão mais dispostas a aceitar as incertezas decorrentes da instabilidade política e econômica e da distância cultural do país de destino em mercados maiores (ALON, 2006; ROTHAERMEL; KOTHA; STEENSMA, 2006). Isso pode ser exemplificado pela preferência das redes de franquias americanas para internacionalização, nos últimos anos, em mercados asiáticos, como a China, apesar da diferença cultural significativa e da incerteza política e econômica (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; DANT; GRÜNHAGEN, 2014; GRÜNHAGEN; DANT; ZHU, 2012).

Quadro 7 - Resumo das dimensões institucionais

Dimensão	Definição	Principais características	Principais autores
Cultural	Atitudes em relação à autoridade, confiança, importância do trabalho e da família, cultura, costumes e comportamentos.	Distância de poder, individualismo, masculinidade, aversão à incerteza, orientação de longo prazo e indulgência.	Hofstede (2001); Hoffman; Preble (2001); Alon (2006); Hofstede; Minkov (2010); Baena (2012; 2013).
Econômica	Características, desenvolvimento e estabilidade macroeconômica.	PIB per capita, taxas de inflação; exportações e importações.	Garcia-Canal; Guillén (2008), Aliouche; Schlentrich (2011); Baena (2015); Melo et al. (2015b).
Financeira	Desenvolvimento do setor financeiro e disponibilidade de crédito.	Impostos, obtenção de crédito, proteção ao investidor.	Klapper; Laeven; Rajan (2006) Berry; Guillén; Zhou (2010), Hoffman; Munemo; Watson (2016).
Regulatória	Regras e regulamentos que encorajem ou restrinjam comportamentos, relacionada à aplicação uniforme ou discricionária das regras do jogo.	Nível de intervenção estatal, grau de protecionismo, proteção aos direitos de propriedade, qualidade das regulamentações.	Cuervo-Cazurra; Genc (2008); Aliouche; Schlentrich (2011); Rocha; Ávila (2015); Hoffman; Munemo; Watson (2016).
Política	Estabilidade política e legal, compreende tradições e instituições pelas quais a autoridade de um país é exercida.	Caráter democrático do Estado; Governança política; Corrupção; Gastos governamentais.	Cuervo-Cazurra; Genc (2008); Baena (2015); Melo et al. (2015b); Hoffman; Munemo; Watson (2016).
Demográfica	Características demográficas da população e do mercado.	Tamanho do mercado; Crescimento do mercado; Expectativa de vida; Estrutura etária; Nível de educação; Desemprego.	Alon (2006); Rothaermel; Kotha; Steensma (2006); Aliouche; Schlentrich (2011); Baena (2012; 2013).

Fonte: autor.

3 HIPÓTESES

Estudos que abordam a influência do ambiente institucional na internacionalização de redes de franquias normalmente analisam as dimensões: econômica, regulatória, política demográfica e cultural. Assim, foram formuladas hipóteses que contemplam a relação dessas dimensões com a seleção de países por redes de franquias de países emergentes e desenvolvidos. Com base no exposto no capítulo anterior, Fundamentação Teórica, o desenvolvimento das hipóteses foi feito a partir de cinco pressupostos:

- (1) A divisão entre países emergentes, correspondentes no estudo a Brasil, Rússia e Índia, e países desenvolvidos, correspondentes a Estados Unidos, Alemanha e Austrália (FMI, 2016);
- (2) A divisão do ambiente institucional em dimensão econômica, política, regulatória, demográfica e cultural (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010);
- (3) Redes de franquias apresentam preferência por se internacionalizar para países que tenham um ambiente institucional similar ao de seu país de origem (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008, 2011; MELO et al., 2015b);
- (4) Países com ambiente institucional instável apresentam menor concorrência (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; DANT; GRÜNHAGEN, 2014; DE SOTO, 2000; GRÜNHAGEN; DANT; ZHU, 2012);
- (5) Em um ambiente institucional instável, as redes de franquias de países emergentes apresentam vantagem competitiva em relação às redes de franquias de países desenvolvidos (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008).

3.1 Hipóteses relacionadas à dimensão econômica

A dimensão econômica é uma das mais relevantes na atratividade do mercado e uma das mais presentes em estudos de internacionalização (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; BAENA, 2015; BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010; MELO et al., 2015b). Os indicadores utilizados para a análise dessa dimensão são importantes porque estão correlacionados com o poder de compra e com a estabilidade e abertura da economia (BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010; CAMPA; GUILLEN, 1999).

Eventos econômicos adversos, como altas taxas de juros, inflação, mudanças na demanda agregada, crises e recessões aumentam a instabilidade econômica, causando

incerteza e fazendo com que as regras do jogo mudem rapidamente (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016). Quanto mais alta a incerteza econômica, maior o risco percebido pelo franqueador, que devido à possibilidade de lucros baixos e custos elevados tem menos propensão a expandir internacionalmente, sem condições favoráveis de crescimento econômico (BAENA, 2013, 2015; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016). Assim, o número de franqueadores dispostos a internacionalizar para determinado país aumenta conforme o seu desenvolvimento e estabilidade econômica (BAENA, 2015). Apesar disso, redes de franquias provenientes de países emergentes podem promover internacionalizações para outros países emergentes devido à vantagem de operar em países com condições semelhantes ao seu país de origem (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008, 2011; MELO et al., 2015b). Em especial, empresas de países emergentes estão mais bem posicionadas para atender as necessidades dos clientes de menor poder aquisitivo, porque foram criadas em ambientes com distribuição distorcida e níveis baixos de riqueza. Os conhecimentos e recursos desenvolvidos para atender clientes com baixa renda são valiosos em mercados emergentes, em contrapartida, as empresas de países desenvolvidos podem ter dificuldades em compreender as preferências desses consumidores e serem obrigadas a realizar investimentos adicionais para adaptar os seus produtos e processos, como reduzir o tamanho do produto, utilizar ingredientes mais baratos e formas de financiamento (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008). Com base no exposto, são propostas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1A: As redes de franquias oriundas de países emergentes apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem menor estabilidade econômica.

Hipótese 1B: As redes de franquias oriundas de países desenvolvidos apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem maior estabilidade econômica.

3.2 Hipóteses relacionadas à dimensão financeira

A dimensão financeira tem sido utilizada em conjunto com a econômica nos estudos sobre internacionalização com base na teoria institucional (BAENA, 2015; BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016). Países em níveis de desenvolvimento econômico diferentes implantaram e evoluíram sistemas financeiros diferentes, o que afeta a forma como as empresas financiam suas operações (BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010). Os indicadores dessa dimensão são importantes porque impactam

na governança corporativa, investimento estrangeiro e aquisições de empresas (BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010). Os dois indicadores mais citados na literatura são disponibilização de crédito e taxa de impostos.

Uma regulamentação financeira com políticas de crédito apertadas dificulta a obtenção de fundos para novos projetos, favorecendo as grandes empresas em detrimento das pequenas empresas e do incentivo ao empreendedorismo, o que prejudica a disponibilidade de crédito, tanto para as redes de franquia quanto para os potenciais franqueados no mercado de destino (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; HOFFMAN; PREBLE, 2003; KLAPPER; LAEVEN; RAJAN, 2006). Dessa forma, a rede de franquia é forçada a procurar apoio financeiro informal, como redes pessoais e crédito informal, para substituir as instituições formais, o que aumenta a incerteza e o risco da operação, elevando os custos de transação (MEYER; PENG, 2005). Os impostos são uma importante preocupação regulamentar relacionada à expansão internacional. Os regulamentos que afetam os impostos e a repatriação de lucros podem aumentar os custos da rede de franquias à medida que se expande internacionalmente. Assim, tanto o nível de imposto predominante quanto a incerteza da política fiscal de um país tendem a aumentar os custos de transação e a reduzir os recursos disponíveis para a empresa de franquia em determinado mercado. (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; SASHI; KARUPPUR, 2002)

Países economicamente mais desenvolvidos apresentam maior acesso a crédito, assim como taxas de impostos menores (CHUEKE; BORINI; MACLENNAN, 2014; WORLD BANK, 2017), dessa forma, as redes de franquias apresentariam preferência por esses mercados. Visto que esses indicadores afetam diretamente a repatriação de lucros das redes de franquias (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; SASHI; KARUPPUR, 2002), mesmo redes de franquias provenientes de países emergentes, que não estão habituadas a atuar com tais condições financeiras em seu país de origem, poderiam optar por essa característica no país de destino, a fim de maximizar seu lucro. Assim, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 2A: As redes de franquias oriundas de países emergentes apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem um ambiente financeiro com maior qualidade.

Hipótese 2B: As redes de franquias oriundas de países desenvolvidos apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem um ambiente financeiro com maior qualidade.

3.3 Hipóteses relacionadas à dimensão regulatória

Os fatores regulatórios impactam significativamente o fluxo de capital estrangeiro, pois estão relacionados à aplicação uniforme ou discricionária dos regulamentos e das regras do jogo (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; ROCHA; ÁVILA, 2015). Alguns fatores que influenciam as redes de franquias são as restrições e controle da propriedade e a repatriação de lucros (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011). A análise desse ambiente é importante porque ele tende a variar muito entre os países. Para redes de franquias, essa análise é especialmente relevante devido à proteção de propriedade intelectual, que garante que os ativos intangíveis da empresa, como marca e patente, não sejam mal utilizados por franqueados oportunistas (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011).

A definição de regras de regulamentação é muitas vezes ausente ou excessiva em mercados emergentes. Estudos demonstram que uma regulamentação do mercado excessiva é negativamente correlacionada com a entrada de empresas estrangeiras no país (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016). Assim, as redes de franquias de países emergentes são provenientes de países onde há mais intervenção política na economia em geral, o que pode tornar as regras de regulamentação excessivas ou ausentes. Com isso, é provável que elas tenham desenvolvido habilidades para lidar com restrições burocráticas, para estabelecer ligações vantajosas com os funcionários do governo e para desenvolver estratégias flexíveis que possam ser adaptadas para mudanças inesperadas promovidas pelo governo ou órgãos regulatórios (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008). Desse modo, os franqueadores de países emergentes estão mais preparados do que os dos países desenvolvidos para lidar com situações de má regulamentação nos países de destino, de forma que operar em um ambiente com baixa qualidade de regulamentação pode tornar-se uma vantagem para franqueadores de países emergentes, que se mostram mais dispostos a realizar investimentos nesses mercados.

Por outro lado, as redes de franquias dos países desenvolvidos estão habituadas a um ambiente regulatório com as regras do jogo bem definidas e no qual o governo tem uma presença reduzida na economia. Elas enfrentam dificuldades na sua internacionalização nos países em desenvolvimento devido à ausência de um regime de contratos e direitos de

propriedade intelectual bem desenvolvido, uma vez que não estão acostumadas a essas condições. Isso aumenta a percepção de risco do franqueador, fazendo com que ele seja mais relutante em realizar investimentos em um país de destino onde existam regulamentações excessivas ou em que as regulamentações possam variar de forma imprecisa (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008). A partir disso, duas hipóteses foram formuladas:

Hipótese 3A: As redes de franquias oriundas de países emergentes apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem um ambiente regulatório com menor qualidade.

Hipótese 3B: As redes de franquias oriundas de países desenvolvidos apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem um ambiente regulatório com maior qualidade.

3.4 Hipóteses relacionadas à dimensão política

Diversos estudos sobre internacionalização de redes de franquias ressaltam a importância dos fatores políticos (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; BAENA, 2015; BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010; MELO et al., 2015b). Esta dimensão é especialmente importante em países emergentes, porque, na ausência de uma economia de mercado desenvolvida, as instituições governamentais precisam intervir para facilitar as transações de mercado (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; MEYER, 2001).

Dois pontos muito citados em relação à dimensão política são: a governança e a corrupção. Uma boa governança é relevante para países emergentes, pois aumenta a legitimidade institucional, facilita o desenvolvimento de ativos relacionais e reduz custos de transação (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016). A corrupção influencia investimentos estrangeiros porque: (1) constitui pontos de estrangulamento; (2) aumenta a incerteza; (3) aumenta os custos de transação; e (4) cria distorções, favorecendo algumas empresas com acesso preferencial a mercados rentáveis (BAENA, 2012; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016). A falta de governança e de controle da corrupção, em conjunto com outros fatores, pode causar instabilidade política (GARCIA-CANAL; GUILLÉN, 2008), fazendo com que empresas sofram por arbitrariedades e restrições do governo. Isso aumenta os riscos e, portanto, o custo de fazer negócios nesses mercados. Por este motivo, os franqueadores estão mais propensos a escolher países politicamente estáveis e com boa governança para

internacionalizar (BAENA, 2012, 2015; GARCIA-CANAL; GUILLÉN, 2008; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016).

No entanto, os franqueadores de países emergentes estão acostumados a lidar com esse tipo de situação. Esses franqueadores desenvolveram capacidade para interagir com regimes políticos autoritários, devido a sua experiência em regimes totalitários atuais ou passados no país de origem e, ao contrário das empresas de países desenvolvidos, não sofrem pressão de ONGs ou do governo do seu país de origem que limitem suas operações em regimes totalitários (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008). As redes de franquias de países emergentes também podem ser mais flexíveis em relação à aplicação da lei e mais acostumados a administrar fora do âmbito das relações contratuais, já que estão habituados a um ambiente em que disputas contratuais dificilmente serão resolvidas de forma eficiente nos tribunais. Enquanto isso, as redes de franquias de países desenvolvidos estão habituadas a operar com instituições estáveis que estabelecem direitos de propriedade e limitam a capacidade do governo de alterar suas políticas arbitrariamente, dessa forma, eles veem como risco o fato de não poderem recuperar perdas por meio do sistema judicial, o que limita o montante de investimento em ambientes com essa caracterização (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; DE SOTO, 2000). Além disso, os gestores de países emergentes estão mais acostumados a enfrentar a corrupção, especialmente de baixo nível, sob a forma de pequenos pagamentos feitos para acelerar procedimentos ou obter licenças e contratos, o que facilita as operações externas em países com alto nível de corrupção. Em contraste, os gestores de países desenvolvidos estão habituados em operar em ambiente com leis que condenam duramente a corrupção e costumam ficar constrangidos com a prática de subornos. Assim, eles podem não ser capazes de garantir os principais contratos ou autorizações necessárias para operar em países com altos níveis de corrupção (CUERVO-CAZURRA, 2006; CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008). Dessa forma, franqueadores de países emergentes podem lidar melhor com a instabilidade política, pois estão acostumados com ela em seu país de origem e apresentam a capacidade de gerenciar com eficiência em condições políticas difíceis (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; MELO et al., 2015b). A partir do exposto, duas hipóteses foram formuladas:

Hipótese 4A: As redes de franquias oriundas de países emergentes apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem menor estabilidade política.

Hipótese 4B: As redes de franquias oriundas de países desenvolvidos apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem maior estabilidade política.

3.5 Hipóteses relacionadas à dimensão demográfica

A dimensão demográfica está relacionada ao potencial de mercado, já que engloba características que podem influenciar o nível de concorrência e o comportamento de consumo, impactando na atratividade no crescimento do mercado (BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010; MELO et al., 2015b). Por isso, ela influencia tanto no nível de internacionalização de uma empresa em determinado país, quanto na sequência das expansões internacionais ao longo do tempo (CAMPÀ; GUILLEN, 1999). Na literatura, identifica-se que as características que influenciam no potencial de mercado para as redes de franquias são: tamanho de mercado, bem como da classe média, nível de educação e desemprego (BAENA, 2015; HOFFMAN; PREBLE, 2001; ROTHAERMEL; KOTHA; STEENSMA, 2006).

O tamanho do mercado do país de destino pode ser um dos fatores explicativos mais importantes na atratividade e na seleção de mercado de um país (BAENA, 2015). Assim, as empresas estão mais dispostas a aceitar as incertezas decorrentes do risco-país e da distância cultural em mercados maiores (ROTHAERMEL; KOTHA; STEENSMA, 2006). Isso é exemplificado pela preferência das redes de franquias americanas, nos últimos anos, por mercados asiáticos como a China, apesar da diferença cultural significativa (DANT; GRÜNHAGEN, 2014; GRÜNHAGEN; DANT; ZHU, 2012; ROTHAERMEL; KOTHA; STEENSMA, 2006).

A educação é uma característica importante, dada a natureza da estratégia das redes de franquias. Construir o patrimônio da marca depende de ter um público educado que possa discriminar racionalmente entre as muitas mensagens que recebem para compras ou investimentos (HOFFMAN; PREBLE, 2001). Além disso, estudos anteriores comprovaram que países que apresentam, predominantemente, um baixo nível educacional e mão de obra não qualificada estão associados a um baixo nível de investimento externo, o que implica que não são mercados atrativos (STAL; CUERVO-CAZURRA, 2011).

Por fim, alta taxa de desemprego está positivamente associada à expansão das redes de franquias (BAENA, 2015; BAENA; CERVIÑO, 2014). Isso ocorre porque, diante de um alto nível de desemprego, a possibilidade de se tornar um empreendedor independente torna-se uma opção atraente (BAENA, 2015). Dessa forma, à medida que o custo de oportunidade –

representado pelo salário e benefícios de formas alternativas de emprego – é menor, a atratividade de ser um franqueado aumenta (BAENA, 2015; BAENA; CERVIÑO, 2014).

Dessa forma, pode-se concluir que tanto redes de franquias provenientes de países emergentes, como de países desenvolvidos, apresentariam preferência por internacionalizar para países que oferecem um maior potencial de mercado, caracterizado por um grande mercado consumidor, com nível de educação elevado e altas taxas de desemprego. Assim, formularam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 5A: As redes de franquias oriundas de países emergentes apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem maior potencial de mercado.

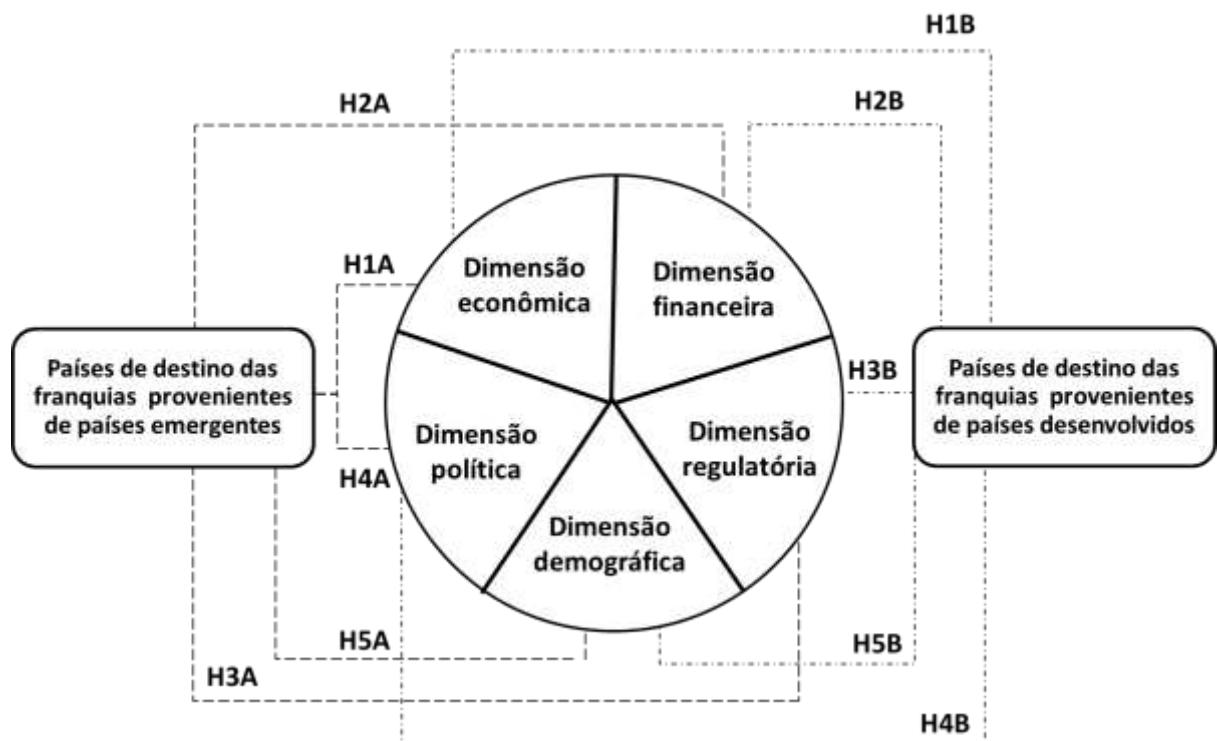
Hipótese 5B: As redes de franquias oriundas de países desenvolvidos apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem maior potencial de mercado.

Quadro 8 - Hipóteses

Dimensão	Redes de franquias provenientes de países emergentes	Redes de franquias provenientes de países desenvolvidos	Relação entre as hipóteses
Econômica	1A: As redes de franquias oriundas de países emergentes apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem menor estabilidade econômica.	1B: As redes de franquias oriundas de países desenvolvidos apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem maior estabilidade econômica.	Divergente
Financeira	2A: As redes de franquias oriundas de países emergentes apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem um ambiente financeiro com maior qualidade.	2B: As redes de franquias oriundas de países desenvolvidos apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem um ambiente financeiro com maior qualidade.	Convergente
Regulatória	3A: As redes de franquias oriundas de países emergentes apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem um ambiente regulatório com menor qualidade.	3B: As redes de franquias oriundas de países desenvolvidos apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem um ambiente regulatório com maior qualidade.	Divergente
Política	4A: As redes de franquias oriundas de países emergentes apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem menor estabilidade política.	4B: As redes de franquias oriundas de países desenvolvidos apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem maior estabilidade política.	Divergente
Demográfica	5A: As redes de franquias oriundas de países emergentes apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem maior potencial de mercado.	5B: As redes de franquias oriundas de países desenvolvidos apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem maior potencial de mercado.	Convergente

Fonte: autor.

Figura 3 - Hipóteses



Fonte: autor.

4 METODOLOGIA

No capítulo de metodologia será descrito o caminho percorrido na realização do estudo (GIL, 2008). Método é o conjunto de processos necessários empregados na investigação (CERVO; BERVIAN, 2002), assim, serão indicados tipo de pesquisa, procedimento de coleta de dados, variáveis e método de análise utilizados. Também será aprofundada a construção das variáveis que foram utilizadas para o estudo, a composição das hipóteses e testes estatísticos aplicados nos dados.

4.1 Tipo de pesquisa

A abordagem da pesquisa pode ser qualitativa, quantitativa ou mista; essas abordagens não são opostas, mas cada uma tem suas peculiaridades e servem a propósitos diferentes (CERVO; BERVIAN, 2002; CRESWELL, 2010). A pesquisa qualitativa é um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano (CRESWELL, 2010). A pesquisa quantitativa é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis, além disso, ela evita distorções de análise e interpretação dos resultados, o que garante uma margem de segurança quanto às inferências (CRESWELL, 2010; RICHARDSON, 1999). A pesquisa de método misto é uma investigação que combina as formas qualitativas e quantitativas (CRESWELL, 2010).

O tipo de pesquisa utilizado neste trabalho é o de pesquisa quantitativa, sendo que tanto as variáveis utilizadas serão métricas (intervalares), como seu tratamento será por meio de técnicas matemáticas e estatísticas (MARCONI; LAKATOS, 2003; RICHARDSON, 1999). A pesquisa será transversal, descritiva, com propósito exploratório. A pesquisa será um corte transversal, uma vez que os dados foram coletados em um momento específico no tempo (CRESWELL, 2010). Será descritiva porque observa, analisa e correlaciona fatos, pretendendo explicar as características do fenômeno de internacionalização e estabelecer relações entre variáveis institucionais, (CERVO; BERVIAN, 2002; GIL, 2008) e com propósito exploratório porque pretende aprofundar o conhecimento sobre este fenômeno, já que investiga a internacionalização de países emergentes (GIL, 2008).

4.2 Seleção da amostra

O objetivo deste trabalho é caracterizar e comparar o ambiente institucional dos países de destino das redes de franquias de países emergentes e das redes de franquias de países desenvolvidos. Para a amostra de países, optou-se por países que apresentassem força econômica e política regional, que fossem relevantes no cenário global e, ao mesmo tempo, apresentassem características institucionais típicas de países emergentes e desenvolvidos. Assim, foram selecionados seis países: Brasil, Rússia e Índia compõem a amostra de países emergentes, e Estados Unidos, Austrália e Alemanha compõem a amostra de países desenvolvidos.

Brasil, Rússia e Índia foram selecionados por serem países integrantes do BRICS, eles são países emergentes, de grande extensão territorial, que exercem influência regional e que apresentam características semelhantes em relação ao nível de desenvolvimento econômico (GRÜNHAGEN; DANT; ZHU, 2012; HOSKISSON et al., 2013).

O Brasil foi escolhido porque pode ser considerado uma potência regional na América Latina, apresentando a economia mais forte da América do Sul e uma posição razoável no quadro econômico mundial. O país está entre os 10 maiores PIBs do mundo e entre os 10 países mais populosos, segundo o relatório mais recente do World Bank, referente ao ano de 2015. Ainda segundo o mesmo relatório, o Brasil foi o sétimo país com maior valor de investimento estrangeiro direto, o que mostra sua relevância no cenário econômico mundial. Além disso, o setor brasileiro de redes de franquias está entre os maiores e mais sofisticados mercados do mundo, em termos de práticas de negócios e na adaptação de conceitos de franqueadores nacionais e estrangeiros. Apesar disso, o país apresenta em seu ambiente institucional características típicas de mercados emergentes, como alta inflação, instabilidade política e corrupção (ALON; WELSH, 2002; U. S. DEPARTMENT OF COMMERCE, 2016; WELSH; ALON; FALBE, 2006).

A Índia tem influência econômica e política no sul e sudeste da Ásia. Assim como o Brasil, o país está entre os 10 maiores PIBs e é o segundo país mais populoso do mundo, o que atrai muito investimento estrangeiro, consolidando sua relevância mundial, segundo o relatório referente a 2015 do World Bank. O setor de redes de franquias na Índia tem crescido a um ritmo acelerado desde 2008, e empreendedores indianos têm considerado as franquias como a opção mais viável para explorar o vasto mercado consumidor do país e para expandir seus negócios para os países próximos (U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE, 2016). Em seu ambiente institucional, a Índia apresenta características de países emergentes, como

distribuição desigual de renda, incerteza regulatória e demanda reprimida de bens e serviços (ALON; WELSH, 2002; GRÜNHAGEN; DANT; ZHU, 2012; WELSH; ALON; FALBE, 2006).

A Rússia também exibe uma posição de destaque mundial, atualmente o país é o décimo terceiro maior PIB do mundo e possui influência econômica na Ásia e Europa devido à produção de petróleo e gás. Segundo as previsões do Goldman Sachs, nos próximos anos espera-se uma fase de crescimento da economia russa, com a queda da inflação e aumento de investimentos, o que torna o país uma aposta para o futuro. Além disso, o país apresenta uma influência política mundial, em especial nos países da CEI. O setor de redes de franquias russo iniciou seu crescimento no período pós-União Soviética e se encontra em pleno processo de expansão nacional e internacional. Em relação ao seu ambiente institucional, as principais características são o alto nível de corrupção e o grande controle do governo no ambiente de negócios (ALON; BANAI, 2000; ANTTONEN; TUUNANEN; ALON, 2005).

Estados Unidos, Austrália e Alemanha foram escolhidos para representarem os países desenvolvidos. Os EUA foram selecionados por conta de ser o país mais explorado na literatura sobre internacionalização e por, historicamente, ter sido utilizado na literatura acadêmica como referência para estudo de comportamento dos países desenvolvidos, além do fato de ser a maior potência econômica e política mundial (DANT; GRÜNHAGEN, 2014; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; MERRILEES; FRAZER, 2013).

A Austrália apresenta uma economia forte e tem uma posição estratégica, exercendo domínio na Oceania, ao mesmo tempo em que apresenta influência na Ásia, devido a sua proximidade. Além disso, o setor de redes de franquias é grande, maduro e bem estabelecido, correspondendo a 9% do PIB do país, com mais unidades de franquia per capita do que qualquer país do mundo e três vezes mais unidades de franquia per capita do que os EUA (U. S. DEPARTMENT OF COMMERCE, 2016). As redes de franquias australianas seguem o modelo de expansão de negócios das redes de franquias americanas (WELCH, 1990). Nas últimas duas décadas, diversos pesquisadores têm aprofundado estudos sobre o comportamento das redes de franquias australianas (DANT; GRÜNHAGEN; WINDSPERGER, 2011); os estudos sobre internacionalização apresentam como foco as redes de franquias com destino à Nova Zelândia, Estados Unidos e Reino Unido (FRAZER, 2000; FRAZER; MERRILEES; BODEY, 2007; MERRILEES; FRAZER, 2006; WELCH, 1990).

A Alemanha é a economia mais forte da Europa e uma das mais importantes do mundo. Além disso, é o maior PIB e o país mais populoso da Europa, segundo relatório de 2015 do World Bank, e sua posição de liderança na União Europeia colabora para sua

influencia regional e global. Ela é o país com maior número de unidades de franquias na Europa (BAENA, 2015) e o terceiro país do mundo com maior atratividade para expansão das redes de franquias americanas (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011). Devido à importância do setor de redes de franquias no país e sua representatividade mundial, *Journals*, que publica artigos sobre redes de franquias, tem lançado edições especiais com dados sobre redes de franquias alemãs (DANT; GRÜNHAGEN; WINDSPERGER, 2011). O foco das pesquisas tem sido no ambiente regulatório das redes de franquias na Alemanha, comparação entre redes de franquias alemãs e norte-americanas e sobre a relação entre franqueado e franqueador (COCHET; GARG, 2008; GRÜNHAGEN et al., 2008; MELLEWIGT; EHRMANN; DECKER, 2011; MUMDZIEV; WINDSPERGER, 2011; SYDOW, 1998; WINDSPERGER, 2003).

4.2.1 Coleta de dados

Houve dois tipos de dados coletados para este estudo: os dados das redes de franquias internacionais e os dados institucionais, ambos serão detalhados a seguir.

4.2.1.1 Redes de franquias internacionalizadas

Neste trabalho, será estudado o processo de internacionalização das redes de franquias de países emergentes e desenvolvidos. Para isso, consideram-se redes de franquias internacionalizadas aquelas que possuem alguma operação no exterior. A identificação dessas redes, e dos países de atuação delas, foi feita por meio de dados secundários oficiais, publicados pelas associações de franquias dos países estudados e pelas próprias redes de franquias. Diversos trabalhos anteriores sobre internacionalização de redes de franquias foram realizados utilizando dados de associações de franquias, alguns exemplos são: Elango (2007), Baena (2012; 2013; 2015), Melo et al. (2015a; 2015b) e Hoffman, Munemo e Watson (2016).

Para a identificação das redes de franquias internacionalizadas foram utilizados dados oficiais, publicados pelas associações de franquias de cada país. Assim, utilizou-se dados publicados pela ABF (Associação Brasileira de Franchising), RFA (*Russian Franchise Association*), pela FAI (*Franchising Association of India*), FCA (*Franchise Council of Australia*), DFV (*Deutscher Franchise Verband*) e pelo relatório da *Entrepreneur - Top Global U.S. based Franchises 2016*.

Dessa forma, foram identificados os seguintes números de redes de franquias internacionalizadas: 108 redes de franquias brasileiras, 102 redes de franquias russas, 59 redes de franquias indianas, 66 redes de franquias australianas, 62 redes de franquias alemãs e 171 redes de franquias norte-americanas.

4.2.1.2 Dados institucionais

A caracterização do ambiente institucional dos países de destino das redes de franquias foi realizada por dimensões. O ambiente institucional foi dividido em cinco dimensões:

- (1) Econômica: oito variáveis divididas em três grupos: inflação, importação/exportação e PIB (BAENA, 2015; GARCIA-CANAL; GUILLÉN, 2008; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; WU; CHEN, 2014).
- (2) Financeira: seis variáveis divididas em três grupos: obtenção de crédito, proteção aos investidores e impostos (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016).
- (3) Regulatória: nove variáveis divididas em quatro grupos: qualidade regulatória, facilidade de se fazer negócios, direitos de propriedade e execução de contratos (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; BAENA, 2015; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; MELO et al., 2015b; ROCHA; ÁVILA, 2015).
- (4) Política: cinco variáveis divididas em dois grupos: governança e corrupção (ALON, 2006; BAENA, 2015; CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; MELO et al., 2015b; ROCHA; ÁVILA, 2015).
- (5) Demográfica: quatro variáveis divididas em dois grupos: educação, e mercado e população (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; ALON, 2006; BAENA, 2015; BAENA; CERVIÑO, 2014; MELO et al., 2015b; ROTHÄERMEL; KOTHA; STEENSMA, 2006).

Estas variáveis foram obtidas por meio de dados secundários do World Economic Forum, Doing Business, World Bank, Heritage e Geert-hofstede.com. O World Economic Forum é uma organização internacional independente, de cooperação público-privada, que se dedica a diversas pesquisas, entre elas padrões de governança política e questões globais de segurança; Doing Business é um projeto do World Bank que analisa as leis e regulações que facilitam ou dificultam as atividades das empresas em cada economia; O World Bank é um

grupo que oferece apoio aos países em desenvolvimento, por meio de aconselhamento, pesquisa e análise de políticas e assistência técnica, com trabalhos analíticos que subsidiam investimentos; O Heritage é uma instituição de educação e pesquisa que promove pesquisas sobre três assuntos principais: liberdade econômica, família e comunidade e segurança nacional e políticas internacionais. O Geert-hofstede.com é o site oficial da pesquisa de índices culturais de Hofstede, que permite o acesso aos dados culturais dos 76 países em que a pesquisa foi aplicada.

Os dados dessas instituições foram utilizados anteriormente por trabalhos na realização de análise de ambientes institucionais (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; BAENA, 2015; BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; MELO et al., 2015b). Eles serão utilizados para identificar semelhanças e diferenças entre o ambiente institucional dos países de destino das franquias provenientes de países emergentes e o ambiente institucional dos países de destino de franquias provenientes de países desenvolvidos.

4.2.2 Tratamento de dados

Em estudos que procuram investigar a correlação entre duas ou mais variáveis é necessário controlar, simultaneamente, um elevado número de variáveis, permitindo, posteriormente, a aplicação de técnicas estatísticas que especifiquem o grau pelo qual as diferentes variáveis estão relacionadas. Assim, é possível oferecer um entendimento do modo pelo qual as variáveis estão operando (RICHARDSON, 1999). A regressão linear é uma técnica estatística que tem o objetivo de estudar a relação entre variáveis independentes, ou preditores, e variáveis dependentes, ou de respostas. Ela pode ser simples, quando utiliza apenas um preditor do fenômeno estudado, ou múltipla, quando utiliza diversos preditores para a explicação do fenômeno (FAVERO et al., 2009). Neste trabalho, foi utilizada a técnica de regressão linear múltipla na análise de dados, a fim de identificar se as variáveis independentes, que correspondem às variáveis institucionais, podem ser consideradas preditoras da variável dependente, correspondente ao comprometimento da rede de franquia no mercado internacional.

Como o número de preditores neste estudo é relativamente elevado (42 variáveis), será desenvolvida inicialmente uma análise de associação entre as variáveis; após a identificação das variáveis que apresentam um nível de correlação significante, será realizada uma análise fatorial, que consiste em identificar variáveis que apresentam a mesma estrutura subjacente

(TABACHINICK; FIDELL, 2007) e são passíveis de compor um fator (variável decorrente da composição dessas variáveis originais significativamente correlacionadas), resultando na redução de variáveis a serem consideradas e na identificação de uma estrutura composta por fatores ou, em outras palavras, por dimensões latentes (construtos) que resumem o conjunto de variáveis observadas (HAIR et al., 2009). Por meio da análise das correlações entre um número de variáveis, são definidos um conjunto de fatores potenciais, que descrevem os dados em um número menor de conceitos do que as variáveis individuais originais (HAIR et al., 2009). Dessa forma, os preditores serão adicionados em subconjuntos, desde que seus coeficientes de correlação parcial sejam estatisticamente significantes (DOANE; SEWARD, 2014; HAIR et al., 2009). Em seguida serão realizadas as análises de regressão linear múltipla, utilizando como variáveis independentes os fatores obtidos na análise fatorial. Em paralelo, será realizado uma análise de regressão linear múltipla com todas as variáveis, a fim de identificar preditores significantes da variável dependente. O software utilizado para o tratamento dos dados foi o SPSS versão 22.

4.3 Construção das variáveis

As variáveis foram divididas em variáveis independentes e dependentes e serão apresentadas em detalhes a seguir.

4.3.1 Variáveis independentes

As variáveis independentes são caracterizadas pelas variáveis do ambiente institucional, que foram divididas em dimensão econômica, dimensão financeira, dimensão regulatória, dimensão política e dimensão demográfica, e pelo país de origem das redes de franquias, detalhadas a seguir.

As variáveis da dimensão econômica estão subdivididas em três grupos: (1) Inflação: *Inflation*; (2) Importação/exportação: *Cost to import*, *Time to import*, *Cost do export* e *Time to export*; e (3) PIB: *GDP billions*, *GDP growth rate* e *GDP per capita*. Os dados da análise foram obtidos por meio de dados secundários, conforme quadro 9.

Quadro 9 - Fonte das variáveis da dimensão econômica

Grupo	Variável	Significado	Fonte
Inflação	Inflation (%)	A inflação é o aumento generalizado no valor dos preços, ela é medida de forma acumulada por ano em valor percentual.	Heritage
Importação/ exportação	Cost to import	Custo em dólar para cumprimento das documentações necessárias ao importar um produto.	Doingbusiness
	Time to import	Tempo para cumprimento de documentação, quando se importa um produto, medido em horas.	Doingbusiness
	Cost to export	Custo em dólar para cumprimento das documentações necessárias ao exportar um produto.	Doingbusiness
	Time to export	Tempo para cumprimento de documentação, quando se exporta um produto, medido em horas.	Doingbusiness
PIB	GDP Billions	Produto interno bruto, calculado em bilhões de dólares.	Heritage
	GDP Growth Rate	Crescimento anual em percentual do produto interno bruto em relação ao ano anterior.	Heritage
	GDP per Capita	Produto interno bruto, calculado em bilhões de dólares, dividido pelo número de habitantes do país.	Heritage

Fonte: autor.

As variáveis da dimensão financeira estão subdivididas em três grupos: (1) Obtenção de crédito: *Strength of legal rights*, e *Depth of credit information*, (2) Proteção aos investidores: *Strength of minority investor protection*; e (3) Impostos: *Payments*, *Time* e *Total tax rate*. Os dados da análise foram obtidos por meio de dados secundários, conforme quadro 10.

Quadro 10 - Fonte das variáveis da dimensão financeira

Grupo	Variável	Significado	Fonte
Obtenção de crédito	Strength of legal rights	A força dos direitos legais mede o grau em que as leis de garantias e falências protegem os direitos dos mutuários e credores e, assim, facilita o empréstimo. O indicador varia de 0 a 12, quanto maior o indicador, maior a força das leis.	Doingbusiness
	Depth of credit information	A profundidade de informações de crédito mede as regras e práticas que afetam a cobertura, o escopo e a acessibilidade das informações de crédito disponíveis, através de uma agência de crédito ou de um registro de	Doingbusiness

		crédito. O indicador varia de 0 a 8, quanto maior, melhor o acesso à informação.	
Proteção aos investidores	Strength of minority investor protection	Esta variável mede a proteção dos acionistas contra o uso indevido de ativos corporativos por lucro pessoal, por meio de: transparência das transações entre partes relacionadas, capacidade de processar os conselheiros pela autonegociação e acesso a provas e alocação de despesas legais em litígios de acionistas, em um indicador que varia de 0 a 10.	Doingbusiness
Impostos	Payments	A variável de pagamentos de impostos reflete o número total de impostos e contribuições pagos no ano.	Doingbusiness
	Time	O tempo é registrado em horas por ano e mede o tempo para preparar, arquivar e pagar três tipos de impostos: imposto sobre o rendimento, imposto sobre vendas e imposto sobre o trabalho.	Doingbusiness
	Total tax rate	A taxa de imposto total mede o montante de impostos e contribuições obrigatórias, que é a soma de todos os impostos e contribuições pagáveis após a contabilização de deduções e isenções permitidas, suportados pela empresa no segundo ano de operação, expressa como percentual do lucro comercial.	Doingbusiness

Fonte: autor.

As variáveis da dimensão regulatória estão subdivididas em quatro grupos: (1) Qualidade regulatória: *Regulatory quality*; (2) Facilidade de fazer negócios: *Procedures starting a business*; *Time starting a business*; e *Cost starting a business*; (3) Direitos de propriedade: *Procedures registering property*; *Time registering property*; e *Cost registering property*; e (4) Execução de contratos: *Time enforcing contracts* e *Quality of judicial processes*. Os dados da análise foram obtidos por meio de dados secundários, conforme quadro 11.

Quadro 11 - Fonte das variáveis da dimensão regulatória

Grupo	Variável	Significado	Fonte
Qualidade regulatória	Regulatory Quality	A qualidade das regulamentações reflete as percepções sobre a capacidade do governo de formular e implantar políticas e regulamentações sólidas, que permitam e promovam o desenvolvimento do setor privado. O indicador varia de -2,5, refletindo uma percepção negativa, até 2,5, com uma percepção positiva.	World Economic Forum
Facilidade de fazer negócios	Procedures Starting a business	Número de procedimentos para iniciar e operar legalmente uma empresa. Inclui qualquer documento específico para registro e operação de empresa, registros nacionais e abertura de conta bancária.	Doingbusiness
	Time Starting a business	Tempo necessário para completar cada procedimento em dias, não incluindo o tempo gasto na coleta de informações, medido em dias.	Doingbusiness
	Cost Starting a business	Custo oficial necessário para completar cada procedimento, expresso em percentual da renda per capita.	Doingbusiness
Direitos de propriedade	Procedures Registering Property	Número de procedimentos para transferir legalmente um título de propriedade imobiliária.	Doingbusiness
	Time Registering Property	Indica a duração média em dias que os advogados de propriedade, ou oficiais de registro, apontam como necessária para completar a transferência de título de propriedade.	Doingbusiness
	Cost Registering Property	Custo oficial necessário para completar cada procedimento, expresso em percentual do valor da propriedade.	Doingbusiness
Execução de contratos	Time Enforcing Contracts	Tempo em dias necessário para fazer cumprir o contrato através dos tribunais. Contado a partir do momento em que o requerente decide arquivar o processo em juízo até o pagamento.	Doingbusiness
	Quality of judicial processes	Mede a adoção de boas práticas no sistema judicial em quatro áreas: estrutura e procedimentos judiciais, gerenciamento de processos, automação judicial e resolução de disputas alternativas. O indicador varia de 0 a 18, quanto maior as boas práticas maior o indicador.	Doingbusiness

Fonte: autor.

As variáveis da dimensão política estão subdivididas em dois grupos: (1) Governança: *Government effectiveness, Rule of Law e Voice and Accountability*; e (2) Corrupção: *Ethics and corruption e Government integrity*. Os dados da análise foram obtidos por meio de dados secundários, conforme quadro 12.

Quadro 12 - Fonte das variáveis da dimensão política

Grupo	Variável	Significado	Fonte
Governança	Government Effectiveness	Eficácia do governo reflete as percepções da população de um país sobre a qualidade dos serviços públicos, a qualidade da função pública, o grau de independência em relação às pressões políticas, a qualidade da formulação e implantação de políticas públicas e a credibilidade do compromisso do governo com tais políticas. O indicador varia de -2,5, refletindo uma percepção negativa, até 2,5, com uma percepção positiva.	World Economic Forum
	Rule of law	Reflete a percepção de até que ponto os agentes têm confiança nas regras da sociedade, na qualidade da execução dos contratos, nos direitos de propriedade, na polícia e nos tribunais, e a probabilidade de crime e violência. O indicador varia de -2,5 até 2,5.	World Economic Forum
	Voice and accountability	Indica a percepção de até que ponto os cidadãos de um país podem participar na escolha do seu governo, a liberdade de expressão, a liberdade de associação e a liberdade da mídia. O indicador varia de -2,5, refletindo uma percepção negativa, até 2,5, com uma percepção positiva.	World Economic Forum
Corrupção	Ethics and corruption	Indica o nível de ética do governo pela quantidade de desvios de fundos públicos, a confiança pública em políticos e pagamentos irregulares e subornos. O indicador varia de 0 a 7, quanto maior o nível de ética do governo maior o indicador.	World Economic Forum
	Government integrity	Demonstra a integridade do governo, utilizando como medida o nível de corrupção pública. O indicador varia de 0 a 100, quanto maior a integridade do governo maior o indicador.	Heritage

Fonte: elaborado pelo autor em 2016.

As variáveis do ambiente demográfico estão subdivididas em dois grupos: (1) Mercado e população: *Market Size, Unemployment e Population*; e (2) Educação: *Higher education and training*. Os dados da análise foram obtidos por meio de dados secundários, conforme quadro 13.

Quadro 13 - Fonte das variáveis da dimensão demográfica

Grupo	Variável	Significado	Fonte
Mercado e população	Market Size	O tamanho do mercado considera a dimensão do mercado doméstico do país, em um indicador que varia de 0 a 7.	World Economic Forum
	Unemployment	Desemprego reflete o percentual de pessoas desempregadas em relação à mão de obra total. Este índice toma como base os dados da organização internacional do trabalho.	World Bank
	Population	População corresponde à população total do país, esse dado é adquirido com base em relatórios de censo e outras publicações estatísticas dos órgãos de pesquisa nacionais.	World Bank
Educação	Higher education and training	Mede as taxas de matrícula no ensino secundário e terciário, assim como a qualidade da educação avaliada pelos líderes empresariais. A extensão da formação de pessoal também é levada em consideração devido à importância da formação profissional contínua, para assegurar uma melhoria constante das competências dos trabalhadores. O indicador varia de 0 a 7.	World Economic Forum

Fonte: autor.

O propósito desse trabalho é explorar a presença de relação entre o país de origem da rede de franquia e as características do ambiente institucional do país de destino da expansão internacional, assim o país de origem também será considerado uma variável independente. Dessa forma, serão criadas seis variáveis independentes, uma para cada país de origem analisado – Brasil, Índia, Rússia, EUA, Alemanha e Austrália – e o valor de cada uma dessas variáveis será representado de forma binária, apresentando o valor 1 quando corresponder ao país de origem da rede de franquia e valor 0 quando não corresponder ao país de origem da rede de franquia.

4.3.2 Variáveis dependentes

A variável dependente neste estudo é representada pelo comprometimento das redes de franquias nos países de destino. Para o cálculo do comprometimento, utilizou-se o percentual de unidades franqueadas internacionais em um determinado país de destino, em relação ao total de unidades franqueadas internacionais para cada rede de franquia analisada. Na Tabela 1, é possível observar o número de redes de franquias internacionalizadas e o número de países de destino de cada um dos países selecionados para o estudo.

Tabela 1 – Amostra de franquias internacionalizadas/países de destino

País	Classificação	Número de redes de franquias internacionalizadas analisadas	Número de países de destino
Brasil	Emergente	108	60
Rússia	Emergente	102	48
Índia	Emergente	59	79
Austrália	Desenvolvido	66	41
Alemanha	Desenvolvido	62	68
EUA	Desenvolvido	171	188

Fonte: autor.

4.3.3 Variável controle

A variável controle neste trabalho corresponde ao segmento de atuação da rede de franquia, que foi divido em três grupos: Alimentação, Produto e Serviço. O segmento da rede de franquia pode ter influência em duas preferências institucionais, devido a especificidades ligadas ao tipo de produto ou serviço trabalhado. Dessa forma, pretende-se neutralizar o segmento de atuação, de forma que se possa estudar a influência das dimensões institucionais de forma ampla sobre o processo de internacionalização das redes.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Previamente à realização das análises, foi efetuada uma limpeza da base de dados, com o objetivo de eliminar *outliers*. Para isso, foram removidas da base de dados todos os casos em que o valor da variável institucional estava fora do intervalo de três vezes o desvio padrão, a maior ou a menor, a partir da média. Assim, a base foi reduzida, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Número de redes de franquias analisadas

País	Número original de redes de franquias analisadas	Número original de países de destino	Número reduzido de redes de franquias analisadas	Número reduzido de países de destino
Brasil	108	60	62	33
Rússia	102	48	93	36
Índia	59	79	53	52
Austrália	66	41	66	37
Alemanha	62	68	62	63
EUA	171	188	171	157

Fonte: autor.

Para o tratamento dos dados no software, foram formuladas siglas correspondentes a cada variável do ambiente institucional, conforme Quadro 14. A variável dependente, correspondente ao comprometimento da rede de franquia no mercado internacional, foi denominada COMPR.

Quadro 14 - Siglas das variáveis para análise estatística

Dimensão	Grupo	Variável	Sigla
Dimensão econômica	Inflação	Inflation	EMAIN
	Importação/exportação	Time to export	EIETE
		Cost to export	EIECE
		Time to import	EIETI
		Cost to import	EIECI
	PIB	GDP	EPIBT
		GDP growth rate	EPIBG
		GDP per capita	EPIBC
Dimensão financeira	Obtenção de crédito	Strength of legal rights	FOCSR
		Depth of credit information	FOCCI
	Proteção aos investidores	Strength of minority investor protection	FPIMI
	Impostos	Payments	FIMPA

		Time	FIMTI
		Total tax rate	FIMTR
Dimensão Regulatória	Qualidade regulatória	Regulatory Quality	RQRRQ
	Facilidade de fazer negócios	Procedures Starting a business	RFNPB
		Time Starting a business	RFNTB
		Cost Starting a business	RFNCB
	Direitos de propriedade	Procedures Registering Property	RDPPP
		Time Registering Property	RDPTP
		Cost Registering Property	RDPCP
	Execução de contratos	Time Enforcing Contracts	RECEC
		Quality of judicial processes	RECQP
Dimensão Política	Governança	Government Effectiveness	PGOGE
		Rule of law	PGORL
		Voice and Accountability	PGOCV
	Corrupção	Ethics and corruption	PCOEC
		Government Integrity	PCOGI
Dimensão demográfica	Mercado e População	Market Size	DMPMS
		Unemployment	DMPUN
		Population	DMPPO
	Educação	Higher education and training	DEDET

Fonte: autor.

As análises que serão apresentadas a seguir estão divididas por dimensão do ambiente institucional (econômica, financeira, regulatória, política e demográfica). Para cada dimensão, as análises foram divididas para o grupo de países emergentes estudados (Brasil, Índia e Rússia) e para o grupo de países desenvolvidos estudados (EUA, Alemanha e Austrália). Para cada grupo de países, foi realizada uma análise de correlação, uma análise fatorial, uma análise de regressão linear múltipla, utilizando os fatores como variáveis independentes, e uma análise de regressão linear múltipla, utilizando as variáveis da dimensão como variáveis independentes.

Na análise de correlação, foi utilizado coeficiente de correlação de Pearson, que consiste em uma medida de associação linear entre duas variáveis. Esse indicador varia de -1 a 1, sendo que seu sinal indica associação positiva ou negativa do relacionamento e seu valor indica a força da relação (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2009). Valores menores que 0,3 indicam uma correlação fraca, valores entre 0,3 e 0,6 indicam uma correlação moderada e valores acima de 0,6 indicam uma correlação forte. Por fim, foram consideradas significativas as correlações com significância $p < 0,05$ e $p < 0,01$ (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2009; PESTANA; GAGEIRO, 2008). As variáveis das dimensões que

apresentaram correlação significativa com a variável dependente COMPR foram utilizadas na análise factorial e na análise de regressão, as que não apresentaram correlação significativa foram excluídas destas análises.

A análise factorial foi realizada com extração baseada no autovalor, sem número fixo de fatores, com método de rotação Varimax com normalização de Kaiser. A análise de regressão linear múltipla, utilizando os fatores como variáveis independentes, foi realizada nos casos em que a medida KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) foi maior do que 0,5 e que a variância explicada dos fatores foi maior do que 60% (HAIR et al., 2009).

Em relação à análise de regressão linear múltipla, utilizando as variáveis da dimensão como variáveis independentes, reconheceu-se, nas variáveis de todas as dimensões, a presença de multicolinearidade, em função das correlações verificadas entre as variáveis independentes, este aspecto que deve ser ressalvado na apreciação do modelo. O ajustamento do modelo, considerando os parâmetros R, R^2 e R^2 ajustado, que indica o poder explicativo do modelo, sugere, em geral, uma qualidade importante, porém é preciso considerar que, como a análise está fragmentada por dimensões, a expectativa dos valores desses parâmetros deve ser moderada. Por fim, ressalta-se que a abordagem limita-se à identificação de potenciais preditores da variável COMPR, sem a pretensão da proposição de modelo.

5.1 Dimensão econômica

5.1.1 Redes de franquias de países emergentes

5.1.1.1 Correlação

Tabela 3 – Matriz de correlação – dimensão econômica países emergentes

	COMPR	EMAIN	EIETE	EIECE	EIETI	EIECI	EPIBT	EPIBG	EPIBC
COMPR	1	,289 **	,257 **	,189 **	-,237 **	-,311 **	-,107 *	-,236 **	,079
EMAIN		1	,250 **	,235 **	,068	-,083	-,153 **	-,446 **	-,263 **
EIETE			1	,723 **	,253 **	-,014	-,122 **	,227 **	-,114 *
EIECE				1	,103 *	,248 **	-,167 **	,086	-,159 **
EIETI					1	,737 **	-,068	,317 **	-,206 **
EIECI						1	-,082	,240 **	-,325 **
EPIBT							1	,073	,310 **
EPIBG								1	,083
EPIBC									1

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: autor.

Analizando a matriz de correlação (Tabela 3), pode-se identificar que EPIBC (GDP per capita) não tem correlação significante com COMPR, e EPIBT apresenta correlação significante no nível $p<0,05$. As demais variáveis apresentam correlação significante no nível $p<0,01$, portanto apenas EPIBC foi excluída das análises que serão apresentadas a seguir. As variáveis do grupo Importação/exportação (EIETE, EIECE, EIETI e EIECI) apresentam graus moderados de correlação entre si, com exceção de EIETE e EIECI, que não apresentam correlação significante. Das variáveis do grupo PIB (EPIBT, EPIBG e EPIBC), apenas EPIBT e EPIBC têm correlação significante.

5.1.1.2 Análise fatorial

Com a análise fatorial, foram extraídos três fatores com poder de explicação de 68,55% da variância, o que é um valor aceitável; no entanto, o teste KMO resultou o valor de 0,31, um valor que demonstra que a análise fatorial não é adequada (menor que 0,5). Dessa forma, não se procedeu a análise de regressão múltipla utilizando os fatores como variáveis independentes.

Tabela 4 – Medida KMO dimensão econômica países emergentes

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,310
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado 1574,046
	df 21
	Sig. 0,000

Fonte: autor.

Tabela 5 – Variância explicada dimensão econômica países emergentes

Componente	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,224	31,777	31,777	2,224	31,777	31,777	1,845	26,353	26,353
2	1,745	24,934	56,711	1,745	24,934	56,711	1,834	26,201	52,553
3	1,203	17,185	73,896	1,203	17,185	73,896	1,494	21,343	73,896

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: autor.

5.1.1.3 Regressão linear múltipla

Nas variáveis da dimensão econômica, reconhece-se a presença de multicolinearidade, em função das correlações verificadas entre as variáveis independentes, este aspecto que deve ser ressaltado na apreciação do modelo.

Tabela 6 – Resumo modelo 1

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,491 ^a	,241	,230	28,64766	1,267

a. Preditores: (Constante), EPIBG, EPIBT, EIECE, EIETI, EMAIN, EIETE, EIECI

b. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

Tabela 7 – Coeficientes modelo 1

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão			
1 (Constante)	23,599	3,279		7,198	,000
EMAIN	1,102	,380	,146	2,900	,004
EIETE	,104	,032	,293	3,239	,001
EIECE	,000	,010	-,004	-,047	,963
EIETI	-,062	,030	-,184	-2,050	,041
EIECI	-,011	,008	-,129	-1,381	,168
EPIBT	-,003	,002	-,063	-1,562	,119
EPIBG	-2,011	,713	-,143	-2,822	,005

a. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

A correlação de resíduos foi avaliada por meio do teste de Durbin-Watson (Tabela 6); o ajustamento do modelo, considerando os parâmetros R, R² e R² ajustado, sugere uma qualidade moderada. A análise do Modelo 1 indicou que EMAIN, EIETE e EPIBG são significantes no nível p<0,01, sendo assim considerados preditores de COMPR. As demais variáveis, EMAME, EIECE, EIETI, EIECI e EPIBG, não apresentaram significância e não podem ser consideradas preditoras de acordo com o modelo. EMAIN (inflation) e EIETE (time to export) apresentam coeficiente positivo, enquanto EPIBG (GDP growth rate) apresenta coeficiente negativo, dessa forma, conclui-se que quanto maior as métricas associadas à inflação e ao tempo necessário para exportação de bens, mais elevado é o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional; e que quanto maior o percentual de crescimento do PIB, menor o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional.

5.1.2 Redes de franquias de países desenvolvidos

5.1.2.1 Correlação

Tabela 8 – Matriz de correlação – dimensão econômica países desenvolvidos

	COMPR	EMAIN	EIETE	EIECE	EIETI	EIECI	EPIBT	EPIBG	EPIBC
COMPR	1	-,115 ^{**}	-,204 ^{**}	-,074 ^{**}	-,202 ^{**}	-,104 ^{**}	,051*	-,063 ^{**}	,230 ^{**}
EMAIN		1	,408 ^{**}	,464 ^{**}	,503 ^{**}	,623 ^{**}	,254 ^{**}	-,135 ^{**}	-,211 ^{**}
EIETE			1	,556 ^{**}	,776 ^{**}	,613 ^{**}	,038	,193 ^{**}	-,370 ^{**}
EIECE				1	,447 ^{**}	,708 ^{**}	,150 ^{**}	-,103 ^{**}	-,160 ^{**}
EIETI					1	,785 ^{**}	,177 ^{**}	,159 ^{**}	-,306 ^{**}
EIECI						1	,124 ^{**}	-,022	-,284 ^{**}
EPIBT							1	,100 ^{**}	,112 ^{**}
EPIBG								1	,120 ^{**}
EPIBC									1

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: autor.

Na segunda matriz de correlação (Tabela 8), todas as variáveis representantes da dimensão econômica apresentam correlação com COMPR significativa, no nível $p<0,01$, com coeficientes fracos a moderados, sendo que apenas EPIBT e EPIBC apresentam coeficientes positivos. O grupo Importação/exportação (EIETE, EIECE, EIETI e EIECI) apresentam correlação significativa ($p<0,01$) com coeficientes altos e positivos entre si. O grupo PIB (EPIBT, EPIBG e EPIBC) tem correlação significativa com graus baixos e positivos.

5.1.2.2 Análise fatorial

A análise fatorial extraiu três fatores capazes de explicar 73,92% da variância, e o teste KMO apresentou um valor aceitável (maior que 0,5), indicando que a análise fatorial é adequada. Os nomes dos fatores foram selecionados levando em consideração a correlação das variáveis com os fatores extraídos, conforme Tabela 11.

Tabela 9 – Medida KMO dimensão econômica países desenvolvidos

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,600
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado 8060,195
	df 28
	Sig. 0,000

Fonte: autor.

Tabela 10 – Variância explicada dimensão econômica países desenvolvidos

Componente	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
Dispêndios com trocas internacionais e inflação	3,552	44,404	44,404	3,552	44,404	44,404	3,535	44,182	44,182
Nível do PIB	1,228	15,353	59,757	1,228	15,353	59,757	1,190	14,878	59,060
Crescimento do PIB	1,134	14,170	73,927	1,134	14,170	73,927	1,189	14,866	73,927

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: autor.

Tabela 11 – Matriz de componentes rotacionados: dimensão econômica países desenvolvidos

Componente		
Dispêndios com trocas internacionais e inflação	Nível do PIB	Crescimento do PIB
EMAIN	,745	
EIETE	,793	
EIECE	,767	
EIETI	,850	
EIECI	,908	
EPIBT		,802
EPIBG		,938
EPIBC		,645

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 6 iterações.

Fonte: autor.

Com a redução das variáveis em três fatores, denominados Dispêndios com trocas internacionais e inflação, Nível do PIB e Crescimento do PIB, foi realizada a análise de regressão múltipla, a fim de identificar se os fatores podem ser considerados preditores de COMPR. Conforme Tabela 12, a correlação de resíduos foi avaliada por meio do teste de Durbin-Watson, e o ajustamento do modelo, considerando os parâmetros R, R² e R² ajustado, sugere um poder de explicação modesto do fenômeno analisado.

Tabela 12 – Resumo modelo 2

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin- Watson
2	,258 ^a	,066	,065	26,74464	1,110

a. Preditores: (Constante), Dispêndios com trocas internacionais e inflação, Nível do PIB, Crescimento do PIB

b. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

Tabela 13 – Análise de regressão modelo 2

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta			
2 (Constante)	14,182	,593			23,904	,000
Dispêndios com trocas internacionais e inflação	-4,735	,593	-,171		-7,979	,000
Nível do PIB	4,772	,593	,173		8,040	,000
Crescimento do PIB	-2,383	,593	-,086		-4,016	,000

a. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

No Modelo 2, todos os fatores apresentaram significância na análise no nível $p<0,01$, assim todos podem ser considerados preditores de COMPR. Dispêndios com trocas internacionais e inflação e Crescimento do PIB apresentam coeficientes negativos, enquanto nível do PIB apresentou um coeficiente positivo. A partir disso, pode-se concluir que quanto maior os dispêndios com trocas internacionais, maior a inflação e quanto maior o crescimento do PIB, menor o comprometimento; e que quanto maior o nível do PIB, maior o comprometimento.

5.1.2.3 Regressão linear múltipla

Nas variáveis da dimensão econômica, reconhece-se a presença de multicolinearidade, em função das correlações verificadas entre as variáveis independentes, aspecto que deve ser ressalvado na apreciação do modelo. Conforme Tabela 14, a correlação de resíduos foi avaliada por meio do teste de Durbin-Watson, e o ajustamento do modelo, considerando os parâmetros R, R^2 e R^2 ajustado, sugere um poder de explicação limitado do fenômeno estudado.

Tabela 14 – Resumo modelo 3

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin- Watson
3	,314 ^a	,099	,095	26,31133	1,168

a. Preditores: (Constante), EPIBC, EPIBT, EPIBG, EIECE, EMAIN, EIETI, EIETE, EIECI

b. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

Tabela 15 – Análise de regressão modelo 3

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão			
3 (Constante)	10,245	1,422		7,205	,000
EMAIN	-,825	,224	-,104	-3,675	,000
EIETE	,023	,020	,049	1,180	,238
EIECE	-,012	,004	-,121	-3,257	,001
EIETI	-,086	,013	-,329	-6,421	,000
EIECI	,023	,004	,316	6,166	,000
EPIBT	,002	,000	,098	4,205	,000
EPIBG	-,910	,296	-,072	-3,072	,002
EPIBC	,000	,000	,194	8,143	,000

a. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

No Modelo 3, a variável EIETE não apresentou significância na análise, as demais (EMAME, EMAIN, EIECE, EIETI, EIECI, EPIBT, EPIBG e EPIBC) apresentaram significância $p<0,01$ e podem ser consideradas preditoras de COMPR. EIECI (Cost to import) e EPIBT (GDP) apresentam coeficientes positivos, indicando que quanto maior o valor da variável referente ao custo de importação e ao PIB, mais elevado é o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional. EMAIN (inflation), EIECE (cost to export), EIETI (time to import) e EPIBG (GDP growth rate) apresentam coeficientes negativos, indicando que quanto maior o valor das variáveis relacionadas à inflação, ao custo e ao tempo de exportação e à taxa de crescimento do PIB, menor é o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional.

5.1.3 Hipóteses 1A e 1B

Hipótese 1A: As redes de franquias oriundas de países emergentes apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem menor estabilidade econômica.

Na análise relativa às redes de franquias de países emergentes, não foi possível realizar a análise fatorial devido ao resultado do teste KMO (menor que 0,5), portanto a hipótese foi avaliada da perspectiva do resultado da análise de regressão linear múltipla das variáveis, ou seja, o Modelo 1. Essa análise foi realizada sem a variável EPIBC (PIB per capita), que não apresentou correlação com a variável dependente COMPR. O PIB per capita é considerado relevante no crescimento do setor de redes de franquias porque indica que os consumidores podem pagar por serviços, em vez de realizá-los (BAENA; CERVIÑO, 2014; HOFFMAN; PREBLE, 2001). Apesar disso, a análise indicou que as redes de franquias provenientes de países emergentes dão mais relevância para o crescimento do PIB do que para o PIB per capita na escolha de países para expansão internacional. O resultado do Modelo 1 foi que quanto maior o valor das métricas de EMAIN (inflation) e o EIETE (Time to export), mais elevado o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional; e que quanto maior o valor de EPIBG, menor o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional. EMAIN corresponde à inflação, seu valor aumenta conforme o índice de inflação do país aumenta, EIETE avalia o tempo para cumprimento de documentação de exportação de um produto, quanto maior seu valor maior o tempo necessário. A inflação e tempo de exportação elevados são indicativos de instabilidade econômica, causando incerteza e, portanto, aumento dos custos de transação (BAENA, 2013, 2015; BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016). Apesar disso, as franquias originadas em países emergentes apresentam preferência por mercados internacionais com essas características; essa preferência pode ser justificada pela vantagem competitiva obtida em operar em condições semelhantes ao seu país de origem (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008, 2011; MELO et al., 2015b). EPIBG expressa o crescimento anual do PIB em relação ao ano anterior, quanto maior o valor, maior o crescimento do PIB. O Modelo 1 sugere que as redes de franquias de países emergentes têm preferência por atuar em mercados com baixo crescimento do PIB, o que também é indicativo de instabilidade econômica. Isso pode ocorrer, pois, no seu mercado doméstico, elas desenvolveram recursos para atender as necessidades de clientes com menor poder aquisitivo e, quando atuam em mercados com baixo crescimento do PIB, esses recursos se transformam em vantagem competitiva

(CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008). Estes resultados vão ambos ao encontro da hipótese 1A, sugerindo de forma importante que as redes de franquias provenientes de países emergentes podem promover internacionalizações para países economicamente instáveis, devido à vantagem de operar em países com condições econômicas semelhantes ao seu país de origem (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008, 2011; MELO et al., 2015b).

Hipótese 1B: As redes de franquias oriundas de países desenvolvidos apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem maior estabilidade econômica

Na análise referente à hipótese 1B, foram realizadas tanto a análise de regressão com fatores como variáveis independentes (Modelo 2), como a análise de regressão com as variáveis (Modelo 3). A partir do Modelo 2, pode-se concluir que quanto maior os dispêndios com trocas internacionais, quanto maior a inflação e quanto maior o crescimento do PIB, menor o comprometimento e que quanto maior o nível do PIB, maior o comprometimento. O fator Dispêndios com trocas internacionais e inflação é constituído por variáveis relacionadas ao nível de inflação do mercado e ao tempo e custo para cumprimento de documentações necessárias para importação e exportação de produtos. Assim, quanto mais alto o valor do fator, maior a inflação e o tempo e custo para os procedimentos de importação e exportação. O fator Crescimento do PIB é composto por uma única variável que reflete o crescimento do PIB do mercado. E o fator Nível do PIB é composto pelas variáveis PIB e PIB per capita, sendo que, quanto mais elevado o valor do fator, mais elevado o PIB e o PIB per capita do país. A inflação alta e a burocratização de importação e exportação, que implicam um menor nível de trocas internacionais, estão associadas à instabilidade econômica, enquanto um nível de PIB elevado está associado aos países desenvolvidos e à estabilidade econômica. O crescimento do PIB em níveis elevados está associado a países emergentes, uma vez que países desenvolvidos tendem a ter um crescimento do PIB moderado (“World Bank”, 2016). Dessa forma, o Modelo 6 confirma a teoria explicitada por estudiosos de que as redes de franquias apresentam propensão em expandir internacionalmente para países com condições econômicas favoráveis (BAENA, 2013, 2015; GARCIA-CANAL; GUILLÉN, 2008; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; SASHI; KARUPPUR, 2002), confirmando a hipótese 1B.

O Modelo 3 apresentou um resultado alinhado ao do Modelo 2. Por ele, pode-se concluir que quanto maior o valor das variáveis EPIBT (GDP), mais elevado o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional; e que quanto maior o valor

das variáveis EMAIN (Inflation), EIETE (Time to export) e EIECE (Cost to export), menor o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional. O nível alto da variável EPIBT está associado à estabilidade macroeconômica e a um PIB elevado, o que implica estabilidade da dimensão econômica, enquanto os valores altos de EMAIN, EIETE e EIECE estão associados à inflação elevada e burocratização excessiva para trocas internacionais, o que implica uma dimensão econômica instável. Dessa forma, o comprometimento da rede de franquia aumenta em um ambiente com dimensão econômica estável e diminui em um ambiente econômico instável, confirmado a hipótese 1B.

5.2 Dimensão financeira

5.2.1 Redes de franquias de países emergentes

5.2.1.1 Correlação

Tabela 16 – Matriz de correlação dimensão financeira países emergentes

	COMPR	FOCSR	FOCCI	FPIMI	FIMPA	FIMTI	FIMTR
COMPR	1	-,146 **	-,121 **	,412 **	-,143 **	-,231 **	-,110 *
FOCSR		1	-,007	,166 **	,218 **	,125 **	,105 *
FOCCI			1	,131 **	-,323 **	-,123 **	,050
FPIMI				1	-,412 **	-,437 **	-,252 **
FIMPA					1	,416 **	,035
FIMTI						1	,316 **
FIMTR							1

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: autor.

Na matriz de correlação, Tabela 16, COMPR mostrou correlação significativa ($p<0,01$ e $p<0,05$) com todas as variáveis da dimensão financeira, com coeficientes baixos e negativos, com exceção de FPIMI, que apresentou um coeficiente elevado e positivo, indicando que, quando as métricas associadas à variável do grupo Proteção ao investidor aumenta, o comprometimento também aumenta, e que, quando as métricas associadas a variáveis dos demais grupos aumentam, o comprometimento é reduzido. No grupo Obtenção de crédito,

FOCCI não apresenta correlação significativa com FOCSR, e, no grupo Impostos, apenas FIMPA com FIMTR não apresentam correlação significativa.

5.2.1.2 Análise fatorial

Da análise fatorial, extraíram-se três fatores com poder de explicação de 72,79% da variância, que é um valor alto (maior que 60%), e o teste KMO resultou o valor de 0,50, aceitável para demonstrar que a análise fatorial está adequada (maior que 0,5). O nome dos componentes foi escolhido a partir da correlação deles com as variáveis analisadas (Tabela 19).

Tabela 17 – Medida KMO dimensão financeira países emergentes

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,562
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado 463,230
	df 15
	Sig. ,000

Fonte: autor.

Tabela 18 – Variância explicada dimensão financeira países emergentes

Componente	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
Risco do agente investidor	2,070	34,499	34,499	2,070	34,499	34,499	1,779	29,655	29,655
Didponibilidade de crédito	1,169	19,478	53,977	1,169	19,478	53,977	1,451	24,191	53,846
Força dos direitos legais	1,129	18,820	72,797	1,129	18,820	72,797	1,137	18,952	72,797

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: autor.

Tabela 19 – Matriz de componentes rotacionadas: dimensão financeira países emergentes

	Componente		
	Risco do agente investidor	Didponibilidade de crédito	Força dos direitos legais
FOCSR			,954
FOCCI		,790	
FPIMI	-,708		
FIMPA		-,728	
FIMTI	,755		
FIMTR	,738		

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 5 iterações.

Fonte: autor.

Com a redução das variáveis em três fatores, denominados Risco do agente investidor, Disponibilidade de crédito e Força dos direitos legais, foi realizada a análise de regressão múltipla, a fim de identificar se os fatores podem ser considerados preditores de COMPR. Conforme Tabela 20, a correlação de resíduos foi avaliada por meio do teste de Durbin-Watson e o ajustamento do modelo, considerando os parâmetros R, R² e R² ajustado, sugere um poder de explicação moderado do fenômeno analisado.

Tabela 20 – Resumo modelo 4

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
4	,344 ^a	,118	,113	30,74485	1,220

a. Preditores: (Constante), Risco do agente investidor, Disponibilidade de crédito, Força dos direitos legais

b. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

Tabela 21 – Análise de regressão modelo 4

Modelo	Coeficientes não padronizados		t	Sig.
	B	Erro Padrão		
4 (Constante)	25,117	1,375	18,267	,000
Risco do agente investidor	-11,165	1,376	-,342	-8,112
Disponibilidade de crédito	,722	1,376	,022	,525
Força dos direitos legais	-1,025	1,376	-,031	-,745

a. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

Segundo o Modelo 4, apenas o fator Risco do agente investidor apresentou significância $p<0,01$ e pode ser considerado preditor de COMPR. O coeficiente do fator é negativo, indicando que quanto maior as métricas relacionadas ao risco do agente investidor, menor o comprometimento da rede de franquia.

5.2.1.3 Regressão linear múltipla

Nas variáveis da dimensão financeira, reconhece-se a presença de multicolinearidade, em função das correlações verificadas entre as variáveis independentes, este aspecto que deve ser ressalvado na apreciação do modelo. Conforme Tabela 22, a correlação de resíduos foi avaliada por meio do teste de Durbin-Watson e o ajustamento do modelo, considerando os parâmetros R, R^2 e R^2 ajustado, sugere uma qualidade moderada.

Tabela 22 – Resumo modelo 5

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
5	,508 ^a	,258	,249	28,29553	1,424

a. Preditores: (Constante), FIMTR, FIMPA, FOCSR, FOCCI, FIMTI, FPIMI

b. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

Tabela 23 – Análise de regressão modelo 5

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão			
5 (Constante)	-23,603	12,566		-1,878	,061
FOCSR	-2,919	,498	-,250	-5,860	,000
FOCCI	-4,077	,981	-,171	-4,155	,000
FPIMI	13,192	1,275	,502	10,346	,000
FIMPA	,224	,130	,085	1,727	,085
FIMTI	-,018	,014	-,058	-1,229	,220
FIMTR	,161	,101	,067	1,584	,114

Fonte: autor.

Na análise de regressão, identifica-se, como preditores de COMPR, o FOCsr (Strength of legal rights), FOCCI (Depth of credit information) e FPIMI (Strength of minority investor protection), pois são os únicos que apresentam significância ($p<0,01$), sendo os dois primeiros com coeficientes negativos e o terceiro com coeficiente positivo. As demais variáveis, FIMPA, FIMTI e FIMTR, não foram consideradas preditoras. Assim, o Modelo 5 indica que quanto maior a força dos direitos legais e quanto maior a disponibilidade sobre informações de crédito, menor o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional; e que quanto maior os mecanismos para proteção dos investidores minoritários, maior o comprometimento da rede de franquia.

5.2.2 Redes de franquias de países desenvolvidos

5.2.2.1 Correlação

Tabela 24 – Matriz de correlação dimensão financeira países desenvolvidos

	COMPR	FOCSR	FOCCI	FPIMI	FIMPA	FIMTI	FIMTR
COMPR	1	,298 **	,211 **	,290 **	-,165 **	-,072 **	-,082 **
FOCSR		1	,373 **	,434 **	-,007	-,109 **	,147 **
FOCCI			1	,655 **	-,094 **	,102 **	,250 **
FPIMI				1	-,177 **	,012	,108 **
FIMPA					1	,198 **	,134 **
FIMTI						1	,406 **
FIMTR							1

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: autor.

A matriz de correlação mostra que, assim como na matriz relativa aos países emergentes, COMPR tem correlação significativa com todas as variáveis representativas da dimensão financeira, porém com coeficientes moderados ou modestos. As variáveis do grupo obtenção de crédito apresentaram correlação significativa com coeficiente moderado. As variáveis do grupo Impostos apresentam correlação significativa com coeficientes moderados.

5.2.2.2 Análise fatorial

Por meio da análise fatorial, foram extraídos dois fatores, respondendo por 59,97% da variância, valor insuficiente para a continuação da análise, portanto, a regressão linear múltipla utilizando os fatores como variáveis independentes não foi realizada.

Tabela 25 – Medida KMO dimensão financeira países desenvolvidos

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,599
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado 2382,255
	df 15
	Sig. 0,000

Fonte: autor.

Tabela 26 – Variância explicada dimensão financeira países desenvolvidos

Componente	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,091	34,849	34,849	2,091	34,849	34,849	2,072	34,534	34,534
2	1,507	25,124	59,973	1,507	25,124	59,973	1,526	25,439	59,973

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: autor.

5.2.2.3 Regressão linear múltipla

Nas variáveis da dimensão financeira, reconhece-se a presença de multicolinearidade, em função das correlações verificadas entre as variáveis independentes, aspecto que deve ser ressalvado na apreciação do modelo. Conforme Tabela 27, a correlação de resíduos foi avaliada por meio do teste de Durbin-Watson, e o ajustamento do modelo, considerando os parâmetros R, R² e R² ajustado, sugere um poder de explicação limitado do fenômeno estudado.

Tabela 27 – Resumo modelo 6

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin- Watson
6	,392 ^a	,153	,151	25,48991	1,216

a. Preditores: (Constante), FIMTR, FPIMI, FIMPA, FIMTI, FOCSR, FOCCI

b. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

Tabela 28 – Análise de regressão modelo 6

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta			
6 (Constante)	-5,822	2,714			-2,145	,032
FOCSR	2,032	,200	,239	10,158		,000
FOCCI	,675	,429	,044	1,572		,116
FPIMI	2,571	,488	,151	5,266		,000
FIMPA	-,283	,051	-,119	-5,575		,000
FIMTI	,003	,002	,028	1,189		,235
FIMTR	-,237	,040	-,139	-5,960		,000

a. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

As variáveis FOCSR, FPIMI, FIMPA e FIMTR apresentaram significância $p<0,01$ no Modelo 6, e, dessa forma, podem ser consideradas preditoras de COMPR. FOCCI e FIMTI não foram consideradas significantes e, portanto, não podem ser arroladas como preditoras. FOCSR (Strength of legal rights) e FPIMI (Strength of minority investor protection) apresentam coeficientes positivos, enquanto FIMPA (Payments) e FIMTR (Total tax rate) apresentam coeficientes negativos. Isso significa que quanto maior a força dos direitos legais e a proteção aos direitos dos investidores minoritários, maior o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional; e que quanto maior a taxa e quantidade de impostos, menor o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional.

5.2.3 Hipóteses 2A e 2B

Hipótese 2A: As redes de franquias oriundas de países emergentes apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem um ambiente financeiro com maior qualidade.

O Modelo 4, que consiste na análise de regressão que utilizou os fatores como variáveis independentes, indicou que quanto maior as métricas relacionadas ao risco do agente investidor, menor o comprometimento da rede de franquia. O fator Risco do agente investidor é composto por métricas relativas ao risco do agente minoritário e taxa de impostos, de forma que um valor elevado do fator reflete maior risco do agente minoritário e maiores impostos. Estas características são indicadores de um ambiente financeiro de menor qualidade, pois aumentam a incerteza e diminuem a lucratividade da rede de franquia (CHUEKE; BORINI; MACLENNAN, 2014; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; MEYER; PENG, 2005; SASHI; KARUPPUR, 2002), assim, quanto maior o valor do fator Risco do agente investidor, menor a qualidade da dimensão financeira. Dessa forma, o Modelo 4 sugere que o comprometimento é reduzido quando o risco do agente investidor aumenta, confirmando a hipótese 2A.

Em concordância com o Modelo 4, o Modelo 5 sugeriu que quanto maior a força dos direitos legais e quanto maior a disponibilidade sobre informações de crédito, menor o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional; e que quanto maior os mecanismos para proteção dos investidores minoritários, maior o comprometimento da rede de franquia. Isso indica que a proteção ao investidor é mais importante para as redes de franquias de países emergentes do que a disponibilidade de crédito. Além disso, os países que apresentam maior acesso ao crédito são países desenvolvidos (CHUEKE; BORINI; MACLENNAN, 2014; WORLD BANK, 2017), então a preferência das redes de franquias de países emergentes por países que não apresentam significativa disponibilidade de crédito pode ser um reflexo da preferência por promover internacionalização para outros países emergentes. Assim, a hipótese 2A foi confirmada. Um ponto de interesse nessa análise foi que nenhuma das variáveis relacionadas a impostos foi significativa, apesar de estudos anteriores terem apontado que, por afetarem a repatriação de lucros, os impostos deveriam ser um fator determinante na escolha do mercado internacional (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; SASHI; KARUPPUR, 2002), porém entende-se que para redes de franquias de países emergentes os impostos não são tão relevantes por já atuarem em mercados domésticos com altas taxas de impostos (CHUEKE; BORINI, 2014; CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008)

Hipótese 2B: As redes de franquias oriundas de países desenvolvidos apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem um ambiente financeiro com maior qualidade.

Na análise relativa às redes de franquias de países desenvolvidos, não foi possível realizar a análise fatorial devido ao resultado da variância acumulada, portanto a hipótese foi avaliada da perspectiva do resultado da análise de regressão linear múltipla das variáveis, ou seja, o Modelo 6. O Modelo 6 indicou que quanto maior a força dos direitos legais e a proteção aos direitos dos investidores minoritários, maior o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional; e que quanto maior a taxa e quantidade de impostos, menor o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional. A força dos direitos legais está associada à proteção dos direitos dos acionistas e à facilidade de empréstimo, que, em conjunto com os direitos dos investidores minoritários, afetam a facilidade de empreender no país. Visto que o franqueador é um empreendedor, quanto mais propício o ambiente para o empreendedor, mais amigável é o ambiente para o crescimento da rede de franquias. Ambas as variáveis estão associadas a uma dimensão financeira de maior qualidade (CHUEKE; BORINI; MACLENNAN, 2014; KLAPPER; LAEVEN; RAJAN, 2006). Por outro lado, uma alta taxa de impostos está associada ao aumento de custos da rede de franquia e, portanto, da redução da repatriação de lucros; quanto mais alta e instável as taxas de impostos, menor a qualidade da dimensão financeira (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; MEYER; NGUYEN, 2005; SASHI; KARUPPUR, 2002). Dessa forma, essas três variáveis confirmam a hipótese 2B.

5.3 Dimensão regulatória

5.3.1 Redes de franquias de países emergentes

5.3.1.1 Correlação

Tabela 29 – Matriz de correlação dimensão regulatória países emergentes

	COMPR	RQRRQ	RFNPB	RFNTB	RFNCB	RDPPP	RDPTP	RDPCP	RECEC	RECQP
COMPR	1	-,197**	-,237**	-,188**	-,291**	-,351**	-,355**	-,308**	-,311**	,194**
RQRRQ		1	-,236**	-,226**	-,158**	,101*	-,051	,270**	,040	,489**
RFNPB			1	,592**	,360**	,314**	,328**	,149**	,243**	-,323**
RFNTB				1	,452**	,303**	,327**	,067	,149**	-,252**
RFNCB					1	,326**	,446**	,219**	,375**	-,224**
RDPPP						1	,733**	,413**	,301**	-,197**
RDPTP							1	,416**	,313**	-,322**
RDPCP								1	,315**	-,108*
RECEC									1	-,283**
RECQP										1

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: autor.

Analizando a matriz de correlação, pode-se perceber que COMPR apresenta correlação significante no nível $p<0,01$ com todas as variáveis com coeficientes moderados. Com a exceção de RECQP, as correlações significantes são todas negativas. Em geral, as variáveis apresentam grau de correlação moderado e significante entre si. As variáveis do grupo Facilidade de se fazer negócios (RFNPB, RFNTB, RFNCB) exibem grau de correlações relevantes e significantes no nível $p<0,01$ entre si, indicando que compõem um grupo consistente de variáveis. O mesmo ocorre com as variáveis do grupo Direitos de Propriedade (RDPPP, RDPTP, RDPCP), que apresentam correlações relevantes e significantes ao nível $p<0,01$. Por fim, as variáveis do grupo Execução de contrato apresentam correlação negativa, significativa e moderada.

5.3.1.2 Análise fatorial

Das variáveis da dimensão regulatória foram extraídos três fatores que têm o poder de explicação de 55,6%, o que é insuficiente para possibilitar a análise de regressão múltipla.

Dessa forma, a análise de regressão utilizando os fatores como variáveis independentes não foi realizada.

Tabela 30 – Medida KMO dimensão regulatória países emergentes

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem	,715
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado 1465,745
	df 36
	Sig. ,000

Fonte: autor.

Tabela 31 – Variância total explicada – dimensão regulatória países emergentes

Componente	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,303	36,698	36,698	3,303	36,698	36,698	2,641	29,348	29,348
2	1,702	18,910	55,607	1,702	18,910	55,607	2,363	26,260	55,607

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: autor.

5.3.1.3 Análise de regressão múltipla

Nas variáveis da dimensão regulatória, reconhece-se a presença de multicolinearidade, em função das correlações verificadas entre as variáveis independentes, este aspecto que deve ser ressalvado na apreciação do modelo. Conforme Tabela 32, foi utilizado o teste Durbin-Watson para analisar a correlação de resíduos, e o ajustamento do modelo, considerando os parâmetros R, R² e R² ajustado, sugere uma qualidade moderada.

Tabela 32 – Resumo modelo 7

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
7	,527 ^a	,278	,265	27,99712	1,428

a. Preditores: (Constante), RECQP, RDPCP, RFNTB, RECEC, RDPPP, RFNCB, RQRRQ, RFNPB, RDPTP

b. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

Tabela 33 – Coeficientes modelo 7

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão			
7 (Constante)	35,218	8,005		4,400	,000
RQRRQ	-12,433	1,878	-,329	-6,621	,000
RFNPB	-1,667	,799	-,105	-2,086	,037
RFNTB	-,041	,159	-,013	-,259	,796
RFNCB	-,419	,146	-,139	-2,865	,004
RDPPP	-1,016	,841	-,071	-1,208	,228
RDPTP	-,172	,103	-,103	-1,661	,097
RDPCP	-,560	,523	-,050	-1,070	,285
RECEC	-,012	,006	-,090	-1,992	,047
RECQP	2,264	,535	,209	4,229	,000

a. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

As variáveis RQRRQ, RFNCB e RECQP possuem significância relevante ($p<0,01$) e as variáveis RFNPB e RECEC possuem significância moderada ($p<0,05$), podendo ser consideradas preditoras de COMPR. As variáveis RFNTB, RDPPP e RDPCP não podem ser consideradas preditoras, por não apresentarem significância. As variáveis RQRRQ (regulatory quality) e RFNPB (procedures starting a business) apresentam coeficiente alto e moderado negativo, as variáveis RFNCB (cost starting a business) e RECEC (Time Enforcing Contracts) apresentam um coeficiente fraco e negativo e RECQP (Quality of judicial processes) apresenta um coeficiente moderado e positivo. Assim, quanto maior a qualidade regulatória, maior o número de procedimentos para iniciar um negócio, maior o custo de se iniciar um negócio, menor o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional; e quanto maior as boas práticas nos processos judiciais, maior o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional.

5.3.2 Redes de franquias de países desenvolvidos

5.3.2.1 Correlação

Tabela 34 – Matriz de correlação dimensão regulatória países desenvolvidos

	COMPR	RQRRQ	RFNPB	RFNTB	RFNCB	RDPPP	RDPTP	RDPCP	RECEC	RECQP
COMPR	1	,347**	-,226**	-,161**	-,180**	-,065**	-,108**	-,085**	,005	,154**
RQRRQ		1	-,597**	-,513**	-,500**	-,245**	-,265**	-,133**	-,284**	,524**
RFNPB			1	,629**	,381**	,404**	,301**	,247**	,304**	-,167**
RFNTB				1	,309**	,420**	,188**	,093**	,143**	-,212**
RFNCB					1	,197**	,208**	,114**	,179**	-,200**
RDPPP						1	,436**	,259**	,337**	,041
RDPTP							1	,126**	,232**	-,172**
RDPCP								1	,084**	,107**
RECEC									1	-,111**
RECQP										1

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: autor.

Observa-se, na Tabela 34, que COMPR não tem correlação significativa com RECEC. Com as demais variáveis, COMPR tem correlação significativa no nível $p<0,01$, porém com valores fracos. Em geral, as variáveis apresentam grau de correlação moderado e significante entre si. As variáveis do grupo Facilidade de se fazer negócios (RFNPB, RFNTB, RFNCB) exibem graus de correlações relevantes e significantes. O grupo Direitos de Propriedade (RDPPP, RDPTP, RDPCP) apresenta coeficientes de correlações moderados e significantes ao nível $p<0,01$. Por último, as variáveis do grupo Execução de contrato apresentam correlação negativa e significativa.

5.3.2.2 Análise fatorial

Das variáveis da dimensão regulatória, foram extraídos dois fatores que respondem por 51,65% da variância, valor insuficiente (menor que 60%) para realização da regressão múltipla utilizando os fatores. Dessa forma, esta análise não foi realizada.

Tabela 35 – Medida KMO dimensão regulatória países desenvolvidos

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,725
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado 5207,128
	df 36
	Sig. 0,000

Fonte: autor.

Tabela 36 – Variância explicada dimensão financeira países desenvolvidos

Componente	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,278	36,420	36,420	3,278	36,420	36,420	2,516	27,952	27,952
2	1,371	15,230	51,651	1,371	15,230	51,651	2,133	23,699	51,651

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: autor.

5.3.2.3 Regressão linear múltipla

Nas variáveis da dimensão regulatória, reconhece-se a presença de multicolinearidade, em função das correlações verificadas entre as variáveis independentes, aspecto que deve ser ressalvado na apreciação do modelo.

Tabela 37 – Resumo Modelo 8

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
8	,354 ^a	,126	,122	25,91607	1,227

a. Preditores: (Constante), RECQP, RDPPP, RDPCP, RFNCB, RDPTP, RFNTB, RFNPB, RQRRQ

b. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

Conforme Tabela 38, foi utilizado o teste Durbin-Watson para analisar a correlação de resíduos, e o ajustamento do modelo, considerando os parâmetros R, R² e R² ajustado, pode ser considerado como modesto.

Tabela 38 – Análise de regressão Modelo 8

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão			
8 (Constante)	7,837	2,396		3,270	,001
RQRRQ	11,450	1,071	,355	10,691	,000
RFNPB	-,307	,250	-,038	-1,227	,220
RFNTB	,047	,051	,026	,914	,361
RFNCB	-,008	,056	-,003	-,141	,888
RDPPP	,557	,285	,051	1,957	,050
RDPTP	-,027	,021	-,031	-1,305	,192
RDPCP	-,190	,117	-,036	-1,620	,105
RECQP	-,317	,219	-,038	-1,450	,147

a. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

A variável RQRRQ é a única que apresenta significância relevante ($p<0,01$), podendo ser considerada preditora de COMPR. As demais variáveis não podem ser consideradas preditoras. A variável RQRRQ (regulatory quality) apresenta um coeficiente alto e positivo, assim, quanto maior a qualidade regulatória, maior o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional.

5.3.3 Hipóteses 3A e 3B

Hipótese 3A: As redes de franquias oriundas de países emergentes apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem um ambiente regulatório com menor qualidade.

Na análise relativa às redes de franquias de países emergentes, não foi possível realizar a análise fatorial devido à limitação da variância explicada pelos fatores extraídos (menor que 60%), portanto a hipótese foi avaliada da perspectiva do resultado da análise de regressão linear múltipla das variáveis, ou seja, o Modelo 7. O Modelo 7 indicou que quanto maior a qualidade regulatória, maior o número de procedimentos para iniciar um negócio e maior o custo de se iniciar um negócio, menor o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional; e quanto maior as boas práticas nos processos judiciais, maior o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional. A associação da maior qualidade regulatória com o menor comprometimento da rede de franquia poderia remeter à

admissão da hipótese 3A, indicando que as redes de franquias de países emergentes apresentam preferência por baixa qualidade regulatória. Possivelmente em função da familiaridade com condições de seu mercado doméstico, estando mais preparadas do que as redes de países desenvolvidos para lidar com situações de regulamentação de baixa qualidade, o que se transforma em uma vantagem competitiva ao operar nesses mercados, confirmando a hipótese 3A (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008). Por outro lado, a associação do maior número de procedimentos e custo para se iniciar um negócio à redução do comprometimento e das boas práticas nos processos judiciais ao aumento do comprometimento indica que as redes de franquias de países emergentes selecionam países com regulamentação menos restritiva, possivelmente com o fim de diminuir a incerteza, os custos de transação e a intervenção do governo nos negócios privados (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; ROCHA; ÁVILA, 2015). Essas condições sugerem uma preferência por um ambiente com dimensão regulatória de maior qualidade. Dessa forma, a hipótese 3A não foi confirmada.

Hipótese 3B: As redes de franquias oriundas de países desenvolvidos apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem um ambiente regulatório com maior qualidade.

A análise de regressão, utilizando os fatores como variáveis independentes, referente à hipótese 3B, não foi realizada porque a variância explicada pelos fatores não era suficiente para realização da análise de regressão (menor que 60%). No Modelo 8, a variável RQRRQ (regulatory quality) foi a única que apresentou significância, indicando que quanto maior a qualidade regulatória, maior o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional. Um alto nível de qualidade regulatória, referente à capacidade do governo de formular e implantar políticas e regulamentações sólidas que permitam e promovam o desenvolvimento do setor privado, está ligado a um ambiente regulatório com regras claramente definidas e com presença reduzida do governo na economia (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; ROCHA; ÁVILA, 2015). A preferência das redes de franquias de países desenvolvidos por essas características provavelmente se deve ao fato de que estão acostumadas com essas condições em seu mercado doméstico, e condições contrárias aumentam sua percepção de risco (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008). Portanto a hipótese 3B foi comprovada.

5.4 Dimensão política

5.4.1 Redes de franquias de países emergentes

5.4.1.1 Correlação

Tabela 39 – Matriz de correlação dimensão política países emergentes

	COMPR	PGOGE	PGORL	PGOCV	PCOEC	PCOGI
COMPR	1	-,107 [*]	-,171 ^{**}	-,427 ^{**}	-,037	-,018
PGOGE		1	,941 ^{**}	,478 ^{**}	,767 ^{**}	,321 ^{**}
PGORL			1	,626 ^{**}	,762 ^{**}	,405 ^{**}
PGOCV				1	,262 ^{**}	,358 ^{**}
PCOEC					1	,167 ^{**}
PCOGI						1

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: autor.

Na matriz de correlação, pode-se identificar que PCOEC e PCOGI não apresentam correlação significativa com COMPR. As demais variáveis apresentam correlação positiva ao nível $p<0,01$ e $p<0,05$ com coeficientes baixos a moderados. PGOGE, PGORL e PGOCV apresentam correlação significativa ($p<0,01$) com coeficientes moderados a altos, indicando que o grupo de governança é harmônico. As variáveis do grupo de Ética e corrupção, PCOEC e PCOGI, também apresentam correlação significativa.

5.4.1.2 Análise fatorial

A análise fatorial possibilitou a extração de um fator, com poder de explicação de 79,44% da variância, e a medida KMO apresentou um valor razoável, de 0,516, o que possibilitou a realização da análise de regressão. O nome dos fatores foi designado a partir da correlação das variáveis com os fatores, conforme Tabela 42.

Tabela 40 – Medida KMO dimensão política países emergentes

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,516
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado
	df
	Sig.

Fonte: autor.

Tabela 41 – Variância explicada dimensão política países emergentes

Componente	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
Estabilidade política	2,383	79,446	79,446	2,383	79,446	79,446

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: autor

Tabela 42 – Matriz de componentes rotacionada: dimensão política países emergentes

Componente
Estabilidade política
PGOGE ,925
PGORL ,974
PGOCV ,760

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Fonte: autor.

Com isso, foi realizada a análise de regressão utilizando o fator Estabilidade política como variável independente. Conforme Tabela 43, foi utilizado o teste Durbin-Watson para analisar a correlação de resíduos, e o ajustamento do modelo, considerando os parâmetros R, R² e R² ajustado, pode ser relacionado a um poder de explicação consideravelmente limitado do fenômeno.

Tabela 43 – Resumo modelo 9

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
9	,248 ^a	,061	,059	31,66176	1,108

a. Preditores: (Constante), Estabilidade política

b. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

Tabela 44 – Análise de regressão modelo 9

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão			
9 (Constante)	25,117	1,416		17,738	,000
Estabilidade política	-8,083	1,417	-,248	-5,703	,000

a. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

O fator analisado apresentaria significância na análise no nível $p<0,01$ e coeficiente negativo. Isso significa que quanto maior a estabilidade política, menor o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional.

5.4.1.3 Regressão linear múltipla

Nas variáveis da dimensão política, reconhece-se a presença de multicolinearidade, em função das correlações verificadas entre as variáveis independentes, aspecto que deve ser ressalvado na apreciação do modelo. As variáveis PCOEC e PCOGI não foram incluídas na análise, uma vez que não apresentaram correlação com a variável dependente COMPR. Conforme Tabela 45, foi utilizado o teste Durbin-Watson para analisar a correlação de resíduos, e o ajustamento do modelo, considerando os parâmetros R, R^2 e R^2 ajustado, pode ser relacionado a um poder de explicação moderado do fenômeno estudado.

Tabela 45 – Resumo do modelo 10

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
10	,444 ^a	,197	,192	29,33852	1,413

a. Preditores: (Constante), PGOCV, PGOGE, PGORL

b. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

Tabela 46 – Coeficientes modelo 10

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão			
10 (Constante)	19,399	1,600		12,128	,000
PGOGE	-1,794	4,923	-,048	-,364	,716
PGORL	7,887	5,621	,208	1,403	,161
PGOCV	-17,669	1,885	-,534	-9,372	,000

a. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

PGOCV foi a única variável que apresentou significância na análise $p<0,01$, podendo assim ser considerada preditora de COMPR. PGOGE, PGORL não apresentam significância e não podem ser consideradas preditoras de COMPR, segundo a análise. PGOCV (Voice and Accountability) tem coeficiente negativo, depreendendo-se assim, que quanto maior a liberdade de expressão e participação na escolha do governo, menor o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional.

5.4.2 Redes de franquias de países desenvolvidos

5.4.2.1 Correlação

Tabela 47 – Matriz de correlação dimensão política países desenvolvidos.

	COMPR	PGOGE	PGORL	PGOCV	PCOEC	PCOGI
COMPR	1	,244 **	,265 **	,220 **	,178 **	,144 **
PGOGE		1	,956 **	,652 **	,758 **	,540 **
PGORL			1	,714 **	,742 **	,561 **
PGOCV				1	,331 **	,509 **
PCOEC					1	,517 **
PCOGI						1

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: autor.

Analizando a Tabela 47, todas as variáveis apresentam correlação significativa no nível $p<0,01$ com coeficientes moderados. A totalidade das variáveis apresentam correlação significativa no nível $p<0,01$ entre si. Analisando os grupos de variáveis, Governança, formado por PGOGE, PGORL e PGOCV, e Ética e corrupção, formado por PCOEC e

PCOGI, percebe-se que, dentro dos grupos, as variáveis além de apresentarem correlações significativas também apresentam coeficientes elevados.

5.4.2.2 Análise fatorial

A análise fatorial possibilitou a extração de um fator, explicando 71,04% da variância, considerado elevado, e a medida KMO exibiu um valor de 0,758, o que indica que a análise fatorial é adequada. O nome dos fatores foi designado a partir da correlação das variáveis com os fatores, conforme Tabela 50.

Tabela 48 – Medida KMO dimensão política países desenvolvidos

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem	,758
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado 9595,028
	df 10
	Sig. 0,000

Fonte: autor.

Tabela 49 – Variância explicada dimensão política países desenvolvidos

Componente	Somas de extração de carregamentos					
	Valores próprios iniciais			ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
Estabilidade política	3,552	71,040	71,040	3,552	71,040	71,040

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: autor.

Tabela 50 – Matriz de componentes rotacionadas: dimensão política países desenvolvidos

Componente
Estabilidade política
PGOGE ,944
PGORL ,958
PGOCV ,758
PCOEC ,803
PCOGI ,724

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Fonte: autor.

Com a redução das variáveis a um fator, denominado Estabilidade política, foi realizada a análise de regressão múltipla, a fim de identificar se o fator pode ser considerado preditor de COMPR. Conforme Tabela 51, a correlação de resíduos foi avaliada por meio do teste de Durbin-Watson e o ajustamento do modelo, considerando os parâmetros R, R^2 e R^2 ajustado, pode ser relacionado a um poder de explicação reduzido do fenômeno analisado.

Tabela 51 – Resumo modelo 11

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin- Watson
11	,253 ^a	,064	,063	26,76942	1,157

a. Preditores: (Constante), Estabilidade política

b. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

Tabela 52 – Análise de regressão modelo 11

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta			
11 (Constante)	14,182	,594			23,882	,000
Estabilidade política	6,989	,594	,253		11,765	,000

a. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

O fator apresentou significância $p<0,01$ na análise, indicando que é preditor de COMPR. O fator apresentou coeficiente positivo, assim, quanto maior a Estabilidade política, maior o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional.

5.4.2.3 Regressão linear múltipla

Nas variáveis da dimensão política, reconhece-se a presença de multicolinearidade, em função das correlações verificadas entre as variáveis independentes, aspecto que deve ser ressalvado na apreciação do modelo. Conforme Tabela 53, foi utilizado o teste Durbin-Watson para analisar a correlação de resíduos e o ajustamento do modelo, considerando os parâmetros R, R^2 e R^2 ajustado, pode ser relacionado a um poder de explicação reduzido do fenômeno estudado.

Tabela 53 – Resumo modelo 12

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin- Watson
12	,270 ^a	,073	,070	26,66773	1,173

a. Preditores: (Constante), PCOGI, PGOCV, PCOEC, PGOGE, PGORL

b. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

Tabela 54 – Análise de regressão modelo 12

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta			
12 (Constante)	10,009	2,176			4,601	,000
PGOGE	-2,606	2,385	-,082		-1,092	,275
PGORL	8,687	2,329	,309		3,729	,000
PGOCV	1,817	1,042	,062		1,745	,081
PCOEC	-,017	,668	-,001		-,025	,980
PCOGI	-,014	,025	-,016		-,579	,563

a. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

No Modelo 12, somente a variável PGORL teve significância $p<0,01$, podendo ser considerada preditora de COMPR. As demais variáveis, PGOGE, PGOCV, PCOEC e PCOGI, não apresentaram significância e, portanto, não podem ser consideradas preditoras pela análise realizada. O coeficiente de PGORL (Rule of law) é positivo, indicando que quanto maior a confiança nas regras da sociedade, maior o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional.

5.4.3 Hipóteses 4A e 4B

Hipótese 4A: As redes de franquias oriundas de países emergentes apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem menor estabilidade política.

O Modelo 9 sugeriu que quanto maiores as métricas das variáveis associadas à Estabilidade política, menor o comprometimento da rede de franquia. O fator Estabilidade política pelas variáveis do grupo de Governança indica a eficácia do governo nas políticas públicas, a confiança nas regras da sociedade, a participação da sociedade no governo. Essas características de governança são reconhecidas na literatura como indicadores da estabilidade

política (GARCIA-CANAL; GUILLÉN, 2008; SASHI; KARUPPUR, 2002), sendo que todos esses índices escalam à medida em que o fator aumenta. Assim, o resultado do Modelo 9 foi que quanto maior a estabilidade política, menor o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional. Dessa forma, o resultado indica que as redes de franquias de países emergentes apresentam preferência por países de destino que apresentam características de instabilidade política. Isso possivelmente ocorre porque essas redes de franquias podem lidar melhor com a instabilidade política, pois estão acostumados com ela em seu país de origem e apresentam a capacidade de gerenciar com eficiência em condições políticas difíceis e, assim, atuar em países com essa característica pode-se tornar uma vantagem competitiva (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; MELO et al., 2015b). Dessa forma, a hipótese 4A foi confirmada.

No Modelo 10, PCOEC, Ethics and corruption, e PCOGI, Government Integrity, não foram incluídas na análise, pois não apresentaram correlação com a variável dependente. Esse resultado é peculiar, uma vez que diversos estudos anteriores relatam influência da corrupção na internacionalização de empresas (BAENA, 2012, 2015; GARCIA-CANAL; GUILLÉN, 2008; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; HOSKISSON et al., 2000). Apesar disso, as redes de franquias de países emergentes podem não se incomodar com os níveis de corrupção no país de destino porque seus gestores estão acostumados a lidar com ela em seu ambiente doméstico (CUERVO-CAZURRA, 2006; GARCIA-CANAL; GUILLÉN, 2008; MELO et al., 2015b), o que faz com que ela não seja um fator relevante na escolha do país para internacionalização. O Modelo 10 expôs que quanto maior a liberdade de expressão e participação na escolha do governo, menor o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional. Esse resultado está alinhado com o resultado do Modelo 9, uma vez que a liberdade de expressão e participação na escolha do governo está ligada à estabilidade política; assim a variável PGOCV em níveis baixos está associada à instabilidade política. Assim, chegou-se à mesma conclusão do modelo anterior, em que as redes de franquias de países emergentes apresentam preferência aparente por países com índices de instabilidade política, confirmando a hipótese 4A.

Hipótese 4B: As redes de franquias oriundas de países desenvolvidos apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem maior estabilidade política.

No modelo 11, conclui-se que quando as métricas das variáveis associadas à estabilidade política aumentam, o comprometimento da rede de franquias também aumenta. O fator Estabilidade política é composto por variáveis que indicam a eficácia do governo nas

políticas públicas, a confiança nas regras da sociedade, a participação da sociedade no governo e o nível ético do governo, todos esses índices se ampliam na medida em que o fator aumenta. Dessa forma, entende-se que quanto maior a estabilidade política, ou seja, qualidade da governança política e o nível ético do governo, maior o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional. A elevada qualidade da governança aumenta a legitimidade institucional, facilita o desenvolvimento de ativos relacionais e reduz os custos de transação (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016) e, assim, é indicativa de estabilidade política. (GARCIA-CANAL; GUILLÉN, 2008; SASHI; KARUPPUR, 2002). O elevado nível ético pode ser considerado uma garantia que a rede de franquia não sofrerá arbitrariedade do governo ou concorrência desleal promovida por acesso preferencial a mercados rentáveis ou recursos escassos, assim está associado à diminuição da incerteza e dos custos de transação e a um mercado politicamente estável (BAENA, 2012; GARCIA-CANAL; GUILLÉN, 2008; SASHI; KARUPPUR, 2002). A preferência das redes de franquias de países desenvolvidos por atuar em países politicamente estáveis é explicada pelo seu costume em operar em ambientes com instituições estáveis, confirmando a hipótese 4B (BAENA, 2012, 2015; CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; DE SOTO, 2000; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016).

No Modelo 12, foi indicado que quanto maior a confiança nas regras da sociedade, maior o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional. A maior confiança nas regras da sociedade está associada à governança política, portanto, relacionada ao aumento da legitimidade institucional e a um ambiente político estável. (GARCIA-CANAL; GUILLÉN, 2008; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; SASHI; KARUPPUR, 2002). Com isso, o resultado do Modelo 12 corrobora o do Modelo 11, fortalecendo a conclusão de que as redes de franquias de países desenvolvidos têm preferência por atuar em mercados internacionais politicamente mais estáveis.

5.5 Dimensão demográfica

5.5.1 Redes de franquias de países emergentes

5.5.1.1 Correlação

Tabela 55 – Matriz de correlação dimensão demográfica países emergentes

	COMPR	DMPMS	DMPUN	DMPO	DEDET
COMPR	1	-,167**	-,095*	-,146**	-,147**
DMPMS		1	-,105*	,359**	,908**
DMPUN			1	,185**	-,051
DMPO				1	,102*
DEDET					1

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: autor.

Analizando a Tabela 55, COMPR apresenta correlação significativa ao nível $p<0,05$ com DMPUN e ao nível $p<0,01$ com DMPMS, DMPO e DEDET, todos com coeficientes negativos e baixos. Isso indica que quando o valor dessas variáveis aumenta, o COMPR é reduzido. As variáveis correspondentes à dimensão demográfica têm correlação significativa com coeficientes baixos, à exceção de DEDET, que não apresenta correlação com DMPUN.

5.5.1.2 Análise fatorial

A análise fatorial possibilitou a extração de dois fatores, com variância explicada de 81,94%, porém a medida KMO apresentou um valor insuficiente (menor que 0,5), o que impossibilitou a realização da análise de regressão.

Tabela 56 – Medida KMO dimensão demográfica países emergentes

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,325
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox Qui-quadrado 1214,748
	df 6
	Sig. ,000

Fonte: autor.

Tabela 57 – Variância explicada dimensão demográfica países emergentes

Componente	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,017	50,424	50,424	2,017	50,424	50,424	1,995	49,886	49,886
2	1,168	29,198	79,622	1,168	29,198	79,622	1,189	29,736	79,622

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: autor.

5.5.1.3 Regressão linear múltipla

Nas variáveis da dimensão demográfica, reconhece-se a presença de multicolinearidade, em função das correlações verificadas entre as variáveis independentes, aspecto que deve ser ressalvado na apreciação do modelo. Conforme Tabela 58, foi utilizado o teste Durbin-Watson para analisar a correlação de resíduos, e o ajustamento do modelo, considerando os parâmetros R, R² e R² ajustado, pode ser relacionado a um poder de explicação relativamente baixo do fenômeno estudado.

Tabela 58 – Resumo modelo 13

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
13	,214 ^a	,046	,038	32,01928	1,173

a. Preditores: (Constante), DEDET, DMPUN, DMPPO, DMPMS

b. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

Tabela 59 – Coeficientes modelo 13

Modelo	Coeficientes não padronizados		t	Sig.
	B	Erro Padrão		
13 (Constante)	42,220	4,287	9,847	,000
DMPMS	-1,448	2,772	-,076	-,523
DMPUN	-,762	,409	-,089	-1,865
DMPPPO	-,096	,062	-,095	-1,535
DEDET	-1,379	2,534	-,073	-,544

a. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

No Modelo 13, observa-se que nenhuma das variáveis apresentou significância na análise, o que indica que nenhuma delas é preditora da variável dependente COMPR. Dessa forma, entende-se que as variáveis da dimensão demográficas não são relevantes para o comprometimento da rede de franquia.

5.5.2 Redes de franquias de países desenvolvidos

5.5.2.1 Correlação

Tabela 60 – Matriz de correlação dimensão demográfica países desenvolvidos

	COMPR	DMPMS	DMPUN	DMPPPO	DEDET
COMPR	1	,176**	,011	-,049*	,263**
DMPMS		1	,057**	,313**	,688**
DMPUN			1	-,001	,133**
DMPPPO				1	-,077**
DEDET					1

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: autor.

Analizando a Tabela 60, percebe-se que COMPR não tem correlação com DMPUN, mas exibe correlação significativa ao nível $p<0,05$ com DMPPPO, com coeficiente negativo, e ao nível $p<0,01$ com DMPMS e DEDET. Isso sugere que quando o valor de DMPPPO aumenta, o valor de COMPR aumenta e quando os valores de DMPMS e DEDET aumentam, COMPR também aumenta. DMPPPO não apresenta correlação significativa com DMPUN; as

demais variáveis apresentam correlação significativa no nível $p<0,01$ com coeficientes moderados e positivos.

5.5.2.2 Análise fatorial

A análise fatorial possibilitou a extração de dois fatores, com variância explicada de 92,90%, no entanto, o teste KMO apresentou um valor de 0,365, o que indica que a análise fatorial não é adequada para estas variáveis (menor que 0,5). Dessa forma, não se procedeu a análise de regressão utilizando os fatores como variáveis independentes.

Tabela 61 – Medida KMO dimensão demográfica países desenvolvidos

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,365
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox Qui-quadrado 1912,509
	df 3
	Sig. 0,000

Fonte: autor.

Tabela 62 – Variância explicada dimensão demográfica países desenvolvidos

Componente	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,729	57,629	57,629	1,729	57,629	57,629	1,677	55,889	55,889
2	1,058	35,271	92,900	1,058	35,271	92,900	1,110	37,011	92,900

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: autor.

5.5.2.3 Regressão linear múltipla

Nas variáveis da dimensão demográfica, reconhece-se a presença de multicolinearidade, em função das correlações verificadas entre as variáveis independentes, aspecto que deve ser ressalvado na apreciação do modelo. Para análise da correlação de resíduos foi utilizado o teste Durbin-Watson, conforme Tabela 63, e o ajustamento do modelo, considerando os parâmetros R , R^2 e R^2 ajustado, remete a um poder de explicação limitado do fenômeno estudado. Como DMPUN não demonstrou correlação significativa com a variável dependente, ela não foi considerada na análise de regressão múltipla, dessa forma, a regressão foi realizada somente com DMPMS, DMPOO, DEDET e DEDPE.

Tabela 63 – Resumo modelo 14

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin- Watson
14	,264 ^a	,070	,069	26,69520	1,168

a. Preditores: (Constante), DEDET, DMPPO, DMPMS

b. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

Tabela 64 – Coeficientes modelo 14

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Ero Padrão	Beta			
14 (Constante)	-12,258	2,360			-5,194	,000
DMPMS	,334	,720	,016		,463	,643
DMPPO	-,006	,004	-,035		-1,400	,162
DEDET	5,351	,700	,249		7,645	,000

a. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autor.

DEDET foi a única variável identificada no modelo com significância para ser considerada uma preditora de COMPR. DMPMS e DMPPO não foram consideradas significantes. DEDET apresenta um coeficiente alto e positivo, o que significa que quanto maior a população com educação de nível superior, maior o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional.

5.5.3 Hipóteses 5A e 5B

Hipótese 5A: As redes de franquias oriundas de países emergentes apresentam maior propensão por internacionalizar para mercado que oferecem maior potencial de mercado.

Na análise relativa às redes de franquias de países emergentes, não foi possível realizar a análise fatorial em função do valor do KMO (menor que 0,5), portanto a hipótese foi avaliada da perspectiva do resultado da análise de regressão linear múltipla das variáveis, ou seja, o Modelo 13. No entanto, no Modelo 13, nenhuma das variáveis apresentou significância na análise, o que sugere que a dimensão demográfica não é relevante no comprometimento de redes de franquias de países emergentes. Dessa forma, a hipótese 5A não foi confirmada.

Hipótese 5B: As redes de franquias oriundas de países desenvolvidos apresentam maior propensão por internacionalizar para mercados que oferecem maior potencial de mercado.

A análise de regressão, utilizando os fatores como variáveis independentes, não foi realizada uma vez que o teste KMO apresentou um valor insuficiente para validação da análise fatorial (menor que 0,5). No Modelo 14, DMPUN não demonstrou correlação significativa com a variável dependente, portanto não foi considerada na análise de regressão múltipla. Esse dado é relevante, pois estudos anteriores demonstraram influência do desemprego no crescimento e internacionalização das redes de franquias (BAENA, 2015; BAENA; CERVIÑO, 2014), o que não se verificou na análise realizada. A conclusão da análise foi que quanto maior a população com educação de nível superior, maior o comprometimento da rede de franquia no mercado internacional. Na literatura, identifica-se que países com baixo nível educacional estão associados a baixos níveis de investimento externo (STAL; CUERVO-CAZURRA, 2011). Particularmente para redes de franquias, a educação é importante porque construir o patrimônio da marca está associado a ter um público educado que possa discriminar racionalmente entre as mensagens que recebem para compras e investimentos (HOFFMAN; PREBLE, 2001). Assim, a associação positiva dessa variável com o comprometimento da rede de franquia sugere a comprovação da hipótese 5B.

5.6 Síntese dos resultados

Com as análises realizadas e os 14 modelos desenvolvidos foi possível confirmar 8 das 10 hipóteses formuladas, conforme o Quadro 14.

Quadro 15 - Síntese dos resultados.

Dimensão	Hipótese	Modelo	Resultado	Variáveis/fatores significantes
Econômica	1A	Modelo 1	Confirmada	EMAIN, EIETE, EPIBG
	1B	Modelo 2	Confirmada	Dispêndios com trocas internacionais e inflação, Nível do PIB e Crescimento do PIB
		Modelo 3	Confirmada	EPIBT, EMAIN, EIECE, EIETI, EPIBG
Financeira	2A	Modelo 4	Confirmada	Risco do agente investidor
		Modelo 5	Confirmada	FOCSR, FOCCI, FPIMI
	2B	Modelo 6	Confirmada	FOCSR, FPIMI, FIMPA, FIMTR
Regulatória	3A	Modelo 7	Não confirmada	RQRRQ, RFNCB, RECQP, RFNPB, RECEC
	3B	Modelo 8	Confirmada	RQRRQ
Política	4A	Modelo 9	Confirmada	Estabilidade política
		Modelo 10	Confirmada	PGOCV
	4B	Modelo 11	Confirmada	Estabilidade política
		Modelo 12	Confirmada	PGORL
Demográfica	5A	Modelo 13	Não confirmada	-
	5B	Modelo 14	Confirmada	DEDET

Fonte: autor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de negócios de redes de franquias emergiu como um dos métodos mais utilizados para fazer negócios na economia global, espalhando-se rapidamente para a maioria dos continentes na década passada e é uma das estratégias mais populares para empresas quando se deslocam para mercados internacionais (HOFFMAN; PREBLE, 2003; QUINN; DOHERTY, 2000). As primeiras expansões internacionais de redes de franquias ocorreram nos anos 1960, devido à saturação do mercado americano, para economias europeias e, posteriormente, para o BRICS e leste europeu (BAENA; CERVIÑO, 2014; DANT; GRÜNHAGEN, 2014; GRÜNHAGEN; DANT; ZHU, 2012). Mas, na última década, iniciou-se um movimento de grande relevância que consiste na expansão internacional de empresas sediadas no BRICS, que se tornaram uma nova categoria de multinacionais emergentes (HOSKISSON et al., 2013; PENG, 2014). Apesar disso, há na literatura poucos estudos sobre o comportamento de redes de franquias dos países emergentes, sendo que a maioria dos estudos sobre internacionalização aborda a expansão de redes de franquias de países desenvolvidos, em especial dos Estados Unidos (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; DANT; GRÜNHAGEN, 2014; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016). Adicionalmente, o foco da maior parte das investigações está nas motivações para expansão da rede de franquia ou no modo de entrada selecionada para os novos mercados, poucos estudos tratam sobre a seleção dos países e a escolha de para onde internacionalizar (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011).

Com a finalidade de preencher essa lacuna, o objetivo deste trabalho foi caracterizar e comparar o ambiente institucional dos países de destino das redes de franquias de países emergentes e das redes de franquias de países desenvolvidos. Para isso, o objetivo foi desdobrado em cinco objetivos específicos, cada um ligado à caracterização de uma dimensão do ambiente institucional (econômica, financeira, regulatória, política e demográfica), e foram analisadas 568 redes de franquias internacionalizadas, de seis países diferentes, três emergentes – Brasil, Rússia e Índia – e três desenvolvidos – EUA, Alemanha e Austrália.

Os resultados das análises estatísticas confirmaram as hipóteses 1A (redes de franquias de países emergentes apresentam maior propensão por mercados com menor estabilidade econômica), 1B (redes de franquias de países desenvolvidos apresentam maior propensão por mercados com maior estabilidade econômica), 2A (redes de franquias de países emergentes apresentam maior propensão por mercados com ambiente financeiro de maior qualidade), 2B (redes de franquias de países desenvolvidos apresentam maior propensão por mercados com

ambiente financeiro de maior qualidade), 3B (redes de franquias de países desenvolvidos apresentam maior propensão por mercados com um ambiente regulatório de maior qualidade), 4A (redes de franquias de países emergentes apresentam maior propensão por mercados com menor estabilidade política), 4B (redes de franquias de países desenvolvidos apresentam maior propensão por mercados com maior estabilidade política) e 5B (redes de franquias de países desenvolvidos apresentam maior propensão por mercados com maior potencial de mercado), e não confirmou as hipóteses 3A (redes de franquias de países emergentes apresentam maior propensão por mercados com um ambiente regulatório de menor qualidade) e 5A (redes de franquias de países emergentes apresentam maior propensão por mercado com maior potencial de mercado).

Estes resultados apontam que tanto as redes de franquias de países desenvolvidos como as de países emergentes seguem o processo gradual de internacionalização, conforme exporto por Johanson e Vahlne (1977), optando por países de destino com os quais apresentem semelhanças econômicas e políticas, de forma que as redes de franquias de países desenvolvidos apresentam preferência por países de destino com características de estabilidade econômica (H1B) e estabilidade política (H4B), e as redes de franquias de países emergentes apresentam preferência por países de destino que apresentem características típicas de instabilidade econômica (H1A) e instabilidade política (H4A), devido à vantagem competitiva de se operar em um mercado semelhante a de seu mercado doméstico, o que vai ao encontro dos estudos de Cuervo-Cazurra e Genc (2008) e de Melo et al. (2015b). Por outro lado, identificou-se que as redes de franquias de países emergentes não apresentam a preferência de internacionalizar para países de destino com dimensão regulatória (3A) e financeira (2A) de baixa qualidade, optando por países que tenham alta qualidade nessas dimensões, o mesmo comportamento apresentado por países desenvolvidos (H3B e H2B). Isso ocorre porque essas dimensões estão ligadas diretamente com o negócio de rede de franquia, uma vez que influenciam na repatriação de lucros e na proteção de propriedade intelectual, de forma que as redes de franquias de países emergentes podem enfrentar o risco de internacionalizar para um país que apresente características institucionais diferentes do seu país de origem, pela perspectiva de maximização de lucros e de garantias de proteção dos seus ativos intangíveis, o que vai ao encontro dos estudos de Aliouche e Schlentrich (2011) e Hoffman, Munemo e Watson (2016). Por fim, a análise indicou que a dimensão demográfica não é relevante para a seleção de países para expansão internacional por redes de franquias de países emergentes (5A), mas é relevante para as redes de franquias de países desenvolvidos (5B), de forma que elas apresentam preferência por países de destino com altas taxas de

matrícula e qualidade do ensino superior, o que vai ao encontro dos estudos de Hoffman e Preble (2001) e Stal e Cuervo-Cazurra (2011).

Com isso, foi possível realizar duas contribuições com esse estudo, uma acadêmica e uma gerencial. Nesta pesquisa consideramos como principal contribuição acadêmica a comparação do comportamento de seleção de países para expansão internacional de redes de países desenvolvidos e emergentes, que é divergente em relação às dimensões econômica, política e demográfica e convergente em relação às dimensões regulatória e financeira, e contradiz, em parte, que a desvantagem do país de origem seja sempre transformada em uma vantagem na internacionalização (CUERVO-CAZURRA, 2006; CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; MELO, 2017; MELO et al., 2015b). Além disso, foi possível identificar grupos de variáveis por dimensão que são significantes para as redes de franquias de países desenvolvidos e para as de países emergentes para internacionalização, evidenciando que as variáveis relevantes são diferentes, mesmo quando as preferências institucionais são as mesmas. Também é importante ressaltar a contribuição do estudo pela heterogeneidade da amostra de países utilizados e pela quantidade de redes analisadas, o que aumenta a credibilidade dos resultados (DANT; GRÜNHAGEN, 2014; MERRILEES, 2014). Nisto, complementam-se duas linhas de pesquisas: (1) **internacionalização de redes de franquias**, em específico as condições macroambientais dos países de destino de redes, neste caso, uma comparação entre redes originárias de países emergentes e desenvolvidos (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; ALON, 2006; DANT; GRÜNHAGEN, 2014; DANT; GRÜNHAGEN; WINDSPERGER, 2011; MELO et al., 2015a, 2015b; MELO, 2017); e, (2) **ambiente institucional**, ao se identificar comparativamente as preferências do ambiente institucional internacional pelas redes de franquias de países emergentes e desenvolvidos (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; CHUEKE; BORINI; MACLENNAN, 2014; DANT; GRÜNHAGEN, 2014; MELO, 2017; MELO et al., 2015b; MERRILEES, 2014; YAMAKAWA et al., 2013).

Como contribuição gerencial, foi promovido um melhor entendimento de onde as redes de franquias de países emergentes podem ser mais bem sucedidas, o que pode auxiliar em uma forma mais eficiente de selecionar os mercados para expansão internacional (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008). Assim, os resultados alcançados no estudo podem auxiliar os gestores de redes de franquias de países emergentes a tomarem decisões relacionadas ao processo de escolha de países para a expansão internacional, com base nas características institucionais dos mercados, em especial na identificação de possíveis mercados internacionais cujas características institucionais sejam compatíveis com as

preferências dos países emergentes. A análise realizada possibilitou a visualização dos mercados internacionais com características institucionais que atraem as redes de franquias de países emergentes e desenvolvidos, o que pode facilitar a escolha dos executivos de redes de franquias por mercados internacionais, por meio de análises sistêmicas dos fatores institucionais das cinco dimensões (econômica, financeira, regulatória, política e demográfica). Além disso, o estudo também pode contribuir na estratégia de gerenciamento dos mercados internacionais, por meio da exposição das competências das redes de franquias que foram desenvolvidas no mercado doméstico e que podem ser utilizadas como vantagem competitiva ao atuar em um mercado externo com características específicas. Dessa forma, pode-se contribuir tanto para as redes de franquias de países emergentes já internacionalizadas, como para as que pretendem iniciar suas operações internacionais.

As limitações deste trabalho são representadas pelas redes de franquias analisadas, que se restringiram as associadas às organizações regionais e internacionais de redes de franquias (Associação Brasileira de Franchising, *Russian Franchise Association*, *Franchising Association of India*, *Franchise Council of Australia*, *Deutscher Franchise Verband*), dessa forma, o estudo foi limitado a redes de franquias associadas a essas organizações. Para a análise institucional, foi avaliada a situação institucional do país de destino no ano de 2015, de forma que a análise foi de um retrato de um ano, não sendo considerado como era a situação institucional no ano de entrada da rede de franquia no país de destino, nem como se dá a expansão das redes ao longo dos anos. Também não se levaram em consideração as condições institucionais do país de origem das redes de franquias internacionalizadas, assim o efeito da distância institucional entre país de origem e de destino não foi analisado. Por fim, a dimensão cultural não foi analisada neste estudo, de modo que não foi explorado se e como as variáveis culturais influenciam as variáveis dos demais ambientes.

As sugestões de estudos futuros consistem em três grupos: (1) estudos que incluam variáveis institucionais distintas das utilizadas neste estudo para análise de diferentes aspectos do ambiente institucional do país de destino, por exemplo, nível de desenvolvimento da infraestrutura, nível de urbanização, desenvolvimento da comunicação e extensão territorial; (2) estudos que comparem o processo de internacionalização de redes de franquias de origens emergentes, a fim de identificar se entre os países emergentes há distinção de preferências na seleção de países para internacionalização ou se eles apresentam preferências institucionais homogêneas; (3) estudos que explorem a evolução do processo de internacionalização de redes de franquias de um determinado país ao longo dos anos e as mudanças de suas preferências institucionais; e, por fim, (4) adicionalmente, sugere-se que sejam realizados

estudos que considerem a condição institucional do país de origem da rede de franquia, e não apenas o do país de destino, e sua influência no processo de internacionalização, analisando a distância institucional.

REFERÊNCIAS

- ABF. Desempenho do Franchising Brasileiro 2015. 2015.
- AGUIAR, H. DE S.; CONSONI, F. L.; BERNARDES, R. C. Estratégia de internacionalização conduzida: um estudo em Redes de Franquias Brasileiras. **RECADM-Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 13, n. 1, p. 114–131, 2014.
- AIDIS, R.; ESTRIN, S.; MICKIEWICZ, T. Institutions and entrepreneurship development in Russia: A comparative perspective. **Journal of Business Research**, v. 23, p. 656–672, 2008.
- ALIOUCHE, E. H.; SCHLENTRICH, U. A. Towards a Strategic Model of Global Franchise Expansion. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 3, p. 345–365, 2011.
- ALMEIDA, V. M. C. et al. Internacionalização Por Meio De Franquias: Proposições De Pesquisa a Partir De Estudo De Casos Múltiplos De Varejistas Brasileiros De Moda. **CONTEXTUS Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 3, p. 57–80, 2015.
- ALON, I. Global Franchising and Development in Emerging and Transitioning Markets. **Journal of Macromarketing**, v. 24, n. 2, p. 156–167, 2004.
- ALON, I. Market Conditions Favoring Master International Franchising. **Multinational Business Review**, v. 14, n. 2, p. 67–82, 2006.
- ALON, I.; BANAI, M. Executive Insights: Franchising Opportunities and Threats in Russia. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 3, p. 104–119, 2000.
- ALON, I.; WELSH, D. H. B. Global Franchising in Emerging and Transitioning Markets. **International Journal of Business and Economics**, v. 2, n. 1, p. 332–343, 2002.
- ALTINAY, L.; MILES, S. International franchising decision-making: An application of stakeholder theory. **The Service Industries Journal**, v. 26, n. 4, p. 421–436, 2006.
- ANTTONEN, N.; TUUNANEN, M.; ALON, I. The international business environments of franchising in Russia. **Academy of Marketing Science Review**, v. 5, 2005.
- ARSLAN, A.; LARIMO, J. Ownership Strategy of Multinational Enterprises and the Impacts of Regulative and Normative Institutional Distance: Evidence from Finnish Foreign Direct Investments in Central and Eastern Europe. **Journal of East-West Business**, v. 16, n. 3, p.

179–200, 2010.

ARTE, P.; BARRON, A. Early Internationalisation of New and Small Indian Firms: An Exploratory Study. In: **The Challenge of Bric Multinationals**. [s.l: s.n.]. p. 525–558.

AZEVEDO, P. F.; SILVA, A. G. A. **Between Authority and Autonomy: the Generations of Food Franchising**. IV Congresso internacional de economia e gestão de redes agroalimentares. **Anais...**2003

BAENA, V. Market conditions driving international franchising in emerging markets. **International Journal of Emerging Markets**, v. 7, n. 1, p. 49–71, 2012.

BAENA, V. Insights on International Franchising: Entry Mode Decision. **Latin American Business Review**, v. 14, n. 1, p. 1–27, 2013.

BAENA, V. European franchise expansion into Latin America: Evidence from the Spanish franchise system. **Management Research Review**, v. 38, n. 2, p. 149–165, 2015.

BAENA, V.; CERVIÑO, J. International Franchising Decision-Making: A Model for Country Choice. **Latin American Business Review**, v. 15, p. 13–43, 2014.

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

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going Global: Lessons from Late Movers. **Harvard Business Review**, v. 72, n. March-April, 2000.

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

BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L.; URBAN, T. P. Internationalization strategies and the architectures of competences of first and late movers: A case study in the cement industry. **Economia Global e Gestão**, v. 14, p. 61–80, 2009.

BORINI, F. M.; OLIVEIRA JR., M. D. M. Estratégias de inovação tecnológica das subsidiárias estrangeiras no Brasil: estudo comparativo das primeiras e últimas entrantes. **INTERNEXT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 2, n. 1, p. 55–74, 2007.

BOULDING, W.; CHRISTEN, M. First-Mover Disadvantage. **Harvard Business Review**, v. October, 2001.

Brics CCI. Disponível em: <<http://www.bricscci.com/brics-cci>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

BROOKES, M.; ALTINAY, L. Franchise partner selection: perspectives of franchisors and franchisees. **Journal of Services Marketing**, v. 25, n. 5, p. 336–348, 2011.

BROWN, J. R.; DEV, C. S.; ZHOU, Z. Broadening the foreign market entry mode decision: separating ownership and control. **Journal of International Business Studies**, v. 34, p. 473–488, 2003.

BUCKLEY, P. J.; CROSS, A. R.; HORN, S. A. Japanese foreign direct investment in India: An institutional theory approach. **Business History**, v. 54, n. 5, p. 657–688, 2012.

BURTON, F.; CROSS, A. Franchising and foreign market entry. In: PALIWODA, S.; RYANS, J. (Eds.). **International Marketing Reader**. London: Routledge, 1995. p. 35–48.

CAMPA, J. M.; GUILLEN, M. F. The Internalization of Exports: Firm- and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country. **Management Science**, v. 45, n. 11, p. 1463–1478, 1999.

CARPENTER, G. S.; NAKAMOTO, K. Competitive Strategies for late entry into a market with a dominant brand. **Management Science**, v. 36, n. 10, p. 1268–1278, 1990.

CARTY-MOLE, M. **The Increasing Popularity of Franchising in India**. Disponível em: <<http://india.franchiseasia.com/information/theincreasingpopularityoffranchisinginindia/?r=5533>>. Acesso em: 17 fev. 2017.

CASTROGIOVANNI, G. J.; COMBS, J. G.; JUSTIS, R. T. Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued use of Franchising in Multi-outlet Networks. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 1, p. 27–44, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5^a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHUEKE, G. V.; BORINI, F. M. Institutional distance and entry mode choice by Brazilian firms: an institutional perspective. **Management Research: Journal of the Iberoamerican**

Academy of Management, v. 10, n. 2, p. 152–175, 2014.

CHUEKE, G. V.; BORINI, F. M.; MACLENNAN, M. L. F. Modelo CAGE e o Modo de Entrada das Multinacionais Brasileiras no Exterior. **Revista de Administração FACES Journal Belo Horizonte**, v. 13, n. 1, p. 83–102, 2014.

COCHET, O.; GARG, V. K. How do Franchise contracts evolve? A study of three German SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 1, p. 134–151, 2008.

COMBS, J. G.; MICHAEL, S. C.; CASTROGIOVANNI, G. J. Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 907–931, 2004.

CONTRACTOR, F. J.; KUNDU, S. K. Franchising Versus Company-Run Operations: Modal Choice in the Global Hotel Sector. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 2, p. 28–53, 1998.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativa, quanitativo e misto**. 3^a ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUERVO-CAZURRA, A. Who cares about corruption? **Journal of International Business Studies**, v. 37, p. 803–822, 2006.

CUERVO-CAZURRA, A.; GENC, M. Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. **Journal of International Business Studies**, v. 39, p. 957–979, 2008.

CUERVO-CAZURRA, A.; GENC, M. E. Obligating, Pressuring, and Supporting Dimensions of the Environment and the Non-Market Advantages of Developing-Country Multinational Companies. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 2, p. 1–15, 2011.

CUERVO-CAZURRA, A.; NARULA, R.; ANNIQUE UN, C. Internationalization motives: sell more, buy better, upgrade and escape. **The multinational Business Review**, v. 23, n. 1, p. 25–35, 2015.

DANT, R. P. A Futuristic Research Agenda for the Field of Franchising. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 1, p. 91–98, 2008.

DANT, R. P.; GRÜNHAGEN, M. International Franchising Research: Some Thoughts on the What, Where, When, and How. **Journal of Marketing Channels**, v. 21, n. 3, p. 124–132, 2014.

DANT, R. P.; GRÜNHAGEN, M.; WINDSPERGER, J. Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 3, p. 253–268, 2011.

DANT, R. P.; PASWAN, A. K.; STANWORTH, J. Ownership redirection trends in franchising: A cross-sectoral investigation. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 2, n. 3, p. 48–67, 1996.

DANT, R. P.; WEAVEN, S. K.; BAKER, B. L. Influence of personality traits on perceived relationship quality within a franchisee-franchisor context. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 1/2, p. 279–302, 2013.

DAS, K. C.; BANIK, N. What motivates Indian firms to invest abroad? **International Journal of Commerce and Management**, v. 25, n. 3, p. 330–355, 2015.

DE SOTO, H. **The Mystery of Capital - why capitalism triumphs in the west and fails everywhere else**. London: Transworld Publishers, 2000.

DEV, C. S.; ERRAMILLI, M. K.; AGARWAL, S. Brands across borders: Determining factors in choosing franchising or management contracts for entering international markets. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 43, n. 6, p. 91–104, 2002.

DIAZ-BERNARDO, R. An Analysis Of Three Confronting Theories To Explain Franchising Supply. **Journal of Business & Economics Research**, v. 10, n. 3, p. 167–170, 2012.

DOANE, D. P.; SEWARD, L. E. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. 4^a ed. ed. [s.l.] AMGH Editora Ltda., 2014.

DOHERTY, A. M. Market and partner selection processes in international retail franchising. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 528–534, 2009.

DUMLUDAG, D. An analysis of the determinants of foreign direct investment in turkey: The role of the institutional context. **Journal of Business Economics and Management**, v. 10, n. 1, p. 15–30, 2009.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 25, p. 573–593, 2008.

EISENHARDT, K. M. Agency- and Institutional-Theory Explanations: the Case of Retail Sales Compensation. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 488–511, 1988.

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: An Assessment and Review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57–74, 1989.

ELANGO, B. Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented? **Journal of Small Business Management**, v. 45, n. 2, p. 179–193, 2007.

FAVERO, L. P. et al. **Análise de dados: Modelagem multivariada para tomada de decisões**. 7^a ed. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FDC. Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras. 2015.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. DA. Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, v. 18, n. 1, p. 115–146, 2009.

FILATOTCHEV, I.; BUCK, T.; WRIGHT, M. Soviet all-union enterprises as new multinationals of the CIS. **The International Executive**, v. 35, n. 6, p. 525–538, 1993.

FLADMOE-LINDQUIST, K.; JACQUE, L. L. Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise. **Management Science**, v. 41, n. 7, p. 1238–1249, 1995.

FMI. **World Economic and Financial Surveys - Too slow for too long**. Disponível em: <<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/pdf/text.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

FORNÉS, G.; CARDOZA, G. Foreign exchange exposure in emerging markets: A study of Spanish companies in Latin America. **International Journal of Emerging Markets**, v. 4, n. 1, p. 6–25, 2009.

FRAZER, L. Assessing Franchising Sector Maturity: Australian Evidence. **Australasian Marketing Journal**, v. 8, n. 2, p. 33–46, 2000.

FRAZER, L.; MERRILEES, B.; BODEY, K. Franchisors do their homework before entering

international markets: Experiences from the Australian franchising sector. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 3, n. 4, p. 437–452, 2007.

GARCIA-CANAL, E.; GUILLÉN, M. F. Risk and Strategy of Foreign Location Choice in Regulated Industries. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 1097–1115, 2008.

GEERT HOFSTEDE; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 3^a ed. [s.l.] McGraw-Hill, 2010.

GIGLIOTTI, B. S. **Transferência de Conhecimento nas Franquias Brasileiras**. [s.l.] Fundação Getulio Vargas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6^a ed. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008. v. 264

GRÜNHAGEN, M. et al. The Effective Delivery of Franchisor Services: A Comparison of U.S. and German Support Practices for Franchisees. **Journal of Marketing Channels**, v. 15, n. 4, p. 315–335, 2008.

GRÜNHAGEN, M.; DANT, R. P.; ZHU, M. Emerging Consumer Perspectives on American Franchise Offerings: Variety Seeking Behavior in China. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 4, p. 596–620, 2012.

GRÜNHAGEN, M.; WITTE, C. L.; PRYOR, S. Effects of US-based franchising in the developing world: a middle-eastern consumer perspective. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 9, p. 1–17, 2010.

HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6^a ed. São Paulo: Artmed, 2009.

HESSELS, J.; TERJESEN, S. Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. **Small Business Economics**, v. 34, p. 203–220, 2010.

HOFFMAN, R. C.; MUNEMO, J.; WATSON, S. International Franchise Expansion: The Role of Institutions and Transaction Costs. **Journal of International Management**, v. 22, p. 101–114, 2016.

HOFFMAN, R. C.; PREBLE, J. F. Global diffusion of franchising: A country level examination. **Multinational Business Review**, p. 66–76, 2001.

HOFFMAN, R. C.; PREBLE, J. F. Convert to compete: Competitive advantage through conversion franchising. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 2, p. 187–204, 2003.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**. 2^a ed. ed. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001.

HOSKISSON, R. E. et al. Strategy in Emerging Economies. **The Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 249–267, 2000.

HOSKISSON, R. E. et al. Emerging Multinationals from Mid-Range Economies: The Influence of Institutions and Factor Markets. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 7, p. 1295–1321, 2013.

JELL-OJOBOR, M.; WINDSPERGER, J. The Choice of Governance Modes of International Franchise Firms - Development of an Integrative Model. **Journal of International Management**, v. 20, p. 153–187, 2014.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305–360, 1976.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23–32, 1977.

KALYANARAM, G.; URBAN, G. L. Dynamic Effects of the Order of Entry on Market Share, Trial Penetration, and Repeat Purchases for Frequently Purchased Consumer Goods. **Marketing Science**, v. 11, n. 3, p. 235–250, 1992.

KAPUR, D.; RAMAMURTI, R. India's emerging competitive advantage in Service. **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 2, p. 20–33, 2001.

KAUFMANN, P. J.; DANT, R. P. Multi-unit franchising: Growth and management issues. **Journal of Business Venturing**, v. 11, p. 343–358, 1996.

KEDIA, B. L. et al. Study Note: Determinants of internationalization of Franchise Operations by US Franchisors. **International Marketing Review**, v. 11, n. 4, p. 56–68, 1994.

- KEDIA, B. L.; MUKHERJEE, D.; LAHIRI, S. Indian business groups: Evolution and transformation. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 23, p. 559–577, 2006.
- KHAUAJA, D. M.; TOLEDO, G. L. O Processo De Internacionalização De Empresas Brasileiras : Estudo Com Franqueadoras. **Internext - Revista eletrônica de negócios internacionais da ESPM**, v. 6, n. 1, p. 42–62, 2011.
- KIRKMAN, B. L.; LOWE, K. B.; GIBSON, C. B. A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. **Journal of International Business Studies**, v. 37, p. 285–320, 2006.
- KLAPPER, L.; LAEVEN, L.; RAJAN, R. Entry regulation as a barrier to entrepreneurship. **Journal of Financial Economics**, v. 82, p. 591–629, 2006.
- KLEIN, B. The economics of franchise contracts. **Journal of corporate finance**, v. 2, p. 9–37, 1995.
- KOSTOVA, T. Country Institutional Profiles : Concept and Measurement. **Academy of Management Proceedings**, p. 180–184, 1997.
- KOZA, K. L.; DANT, R. P. Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. **Journal of Retailing**, v. 83, n. 3, p. 279–296, 2007.
- KUZNETSOV, A. V. Industrial and geographical diversification of Russian foreign direct investments. **Electronic Publications of Pan-European Institute**, v. 7, p. 1–35, 2010.
- LAFONTAINE, F. Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. **The Rand Journal of Economics**, v. 23, n. 2, p. 263–283, 1992.
- LIEBERMAN, M. B.; MONTGOMERY, DAVID B. First-Mover Advantages. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. Special issue: Strategy Content Research, p. 41–58, 1988.
- LIEBERMAN, M. B.; MONTGOMERY, D. B. First-mover (dis) advantages: Retrospective and link with the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. June, p. 1111–1125, 1998.
- LIUHTO, K.; JUMPPONEN, J. International Activities of Russian Corporations – Where

Does Russian Business Expansion Lead? **Russian Economic Trends**, v. 10, n. 3/4, p. 19–29, 2001.

LIUHTO, K.; MAJURI, S. Outward Foreign Direct Investment from Russia: A Literature Review. **Journal of East-West Business**, v. 20, p. 198–224, 2014.

MAGNUSSON, P. et al. Environmental Dynamics and First-Mover Advantages in Emerging Markets. **Marketing Management Journal**, v. 22, n. 1, p. 17–34, 2012.

MAHARAJH, L.; HEITMEYER, J. Factors that impact United States retailers' expansion into the international marketplace. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 9, n. 2, p. 144–155, 2005.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. 5^a ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARQUES, D. **Internacionalização de franquias: Um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior**. [s.l.] Universidade de São Paulo, 2006.

MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M.; NAGANO, M. S. Uma análise sobre Internacionalização de Franquias Brasileiras. **Revista eletrônica de administração**, v. 15, n. 62, 2009.

MATHEWSON, F. G.; WINTER, R. A. The economics of franchise contracts. **Journal of Law and Economics**, v. 28, n. 3, p. 503–536, 1985.

MELLEWIGT, T.; EHRMANN, T.; DECKER, C. How Does the Franchisor's Choice of Different Control Mechanisms Affect Franchisees' and Employee-Managers' Satisfaction? **Journal of Retailing**, v. 87, n. 3, p. 320–331, 2011.

MELO, P. L. D. R. et al. Internationalization of Brazilian Franchise Chains : a Comparative Study. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 3, p. 258–272, 2015a.

MELO, P. L. DE R. **Internacionalização das redes de Franquias brasileiras: Uma análise Organizacional e Institucional**. [s.l.] Universidade de São Paulo, 2012.

MELO, P. L. DE R. et al. International analysis of the countries where Brazilian franchise chains operate. **Revista de Administração RAUSP**, v. 50, n. 1, p. 26–39, 2015b.

MELO, P. L. DE R. The Impact of Institutional Environment: Latin America Franchise Chains Internationalization Autoria. **EnANPAD 2017**, 2017.

MELO, P. L. DE R.; ANDREASSI, T. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998 - 2007. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 268–288, 2010.

MERRILEES, B. International Franchising: Evolution of Theory and Practice. **Journal of Marketing Channels**, v. 21, n. 3, p. 133–142, 2014.

MERRILEES, B.; FRAZER, L. Entrepreneurial franchisees have hidden superior marketing systems. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 9, n. 1, p. 73–85, 2006.

MERRILEES, B.; FRAZER, L. Internal branding: Franchisor leadership as a critical determinant. **Journal of Business Research**, v. 66, p. 158–164, 2013.

MEYER, K. E. Institutions, Transaction Costs, and entry mode choice in Eastern Europe. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 2, p. 357–367, 2001.

MEYER, K. E. et al. Institutions , resources , and entry strategies in emerging economies. **Strategic Management Journal**, v. 30, p. 61–80, 2009.

MEYER, K. E.; NGUYEN, H. V. Foreign Investment Strategies and Sub-national Institutions in Emerging Markets : Evidence from Vietnam. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 1, p. 1–36, 2005.

MEYER, K. E.; PENG, M. W. Probing Theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, Resources, and Institutions. **Journal of International Business Studies**, v. 36, p. 600–621, 2005.

MUELLER, D. C. First-mover advantages and path dependence. **International Journal of Industrial Organization**, v. 15, p. 827–850, 1997.

MUMDZIEV, N. Allocation of Decision Rights in International Franchise Firms: The Case of Master and Direct Franchising. In: M. TUUNANEN ET AL. (EDS.). **New Developments in the Theory of Networks**. [s.l.] Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011.

MUMDZIEV, N.; WINDSPERGER, J. The Structure of Decision Rights in Franchising Networks: A Property Rights Perspective. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 35, n. 3, p. 449–465, 2011.

NIKULIN, E. D.; SHATALOV, A. I. Franchising in Russia: does an optimal franchise proportion exist? **Asian Journal of Business Research**, v. 3, n. Special Issue, p. 1–17, 2013.

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

NORTH, D. C. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, p. 97–112, 1991.

OSWAL, P. **The Internationalization of Indian Firms: Strategic Issues**. [s.l.] University of St. Gallen, 2010.

OXENFELDT, A. R.; KELLY, A. O. will franchise systems become owned chains? **Journal of Retailing**, v. 44, n. 4, p. 69–83, 1969.

PANIBRATOV, A. Russian multinationals: entry strategies and post- entry operations. **Electronic Publications of Pan-European Institute**, v. 15, 2010.

PENG, M. W. New research directions in the institution-based view. **Research in Global Strategic Management**, v. 16, p. 59–78, 2014.

PENG, M. W.; WANG, D. Y. L.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, p. 920–936, 2008.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. Lisboa: Silabo, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. may-june, p. 1–15, 1990.

QUERBES, A.; FRENKEN, K. Evolving user needs and late-mover advantage. **Strategic Organization**, p. 1–24, 2016.

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.

QUINN, B.; ALEXANDER, N. International retail franchising: a conceptual framework. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 30, n. 5, p. 264–276, 2002.

QUINN, B.; DOHERTY, A. M. Power and Control in International Retail Franchising - Evidence from Theory and Practice. **International Marketing Review**, v. 17, n. 4/5, p. 354–372, 2000.

RAGHU, G. Empirical Study on Franchise Business in India. **SSRN Electronic Journal**, v. 1, 2013.

REIS, G. G.; BORINI, F. M. Global Mindset de empresas de países emergentes: comparações com as First Movers e o impacto da internacionalização. **RACE**, v. 13, n. 2, p. 479–498, 2014.

RIBEIRO, C. F. F.; MELO, P. L. D. R. O Processo de Internacionalização da Rede de Franquias “O Boticario” no Mercado Norte-Americano. **FACEF Pesquisa**, v. 10, n. 3, p. 299–308, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3^a ed. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROCHA, A. DA; ÁVILA, H. D. A. Teoria Institucional E Modos De Entrada De Multinacionais De Países Emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 3, p. 246–257, 2015.

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

ROTHAERMEL, F. T.; KOTHA, S.; STEENSMA, H. K. International Market Entry by U.S. Internet Firms: An Empirical Analysis of Country Risk, National Culture, and Market Size. **Journal of Management**, v. 32, p. 56–82, 2006.

RUBIN, P. H. The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. **The Journal of Law and Economics**, v. 21, n. 1, p. 223–233, 1978.

- SAINI, G. K.; SAHAY, A. Comparing retail formats in an emerging market. **Journal of Indian Business Research**, v. 6, n. 1, p. 48–69, 2014.
- SASHI, C. M.; KARUPPUR, D. P. Franchising in global markets: towards a conceptual framework. **International Marketing Review**, v. 19, n. 5, p. 499–524, 2002.
- SCHWENS, C.; EICHE, J.; KABST, R. The Moderating Impact of Informal Institutional Distance and Formal Institutional Risk on SME Entry Mode Choice. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 2, p. 330–351, 2011.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interests.** 3^a ed. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.
- SHANE, S. A. Why franchise companies expand Overseas. **Journal of Business Venturing**, v. 11, p. 73–88, 1996.
- SHANE, S. A. Explaining the distribution of franchised and company-owned outlets in franchise systems. **Journal of Management**, v. 24, n. 6, p. 717–739, 1998.
- SHANKAR, V.; CARPENTER, G. S.; KRISHNAMURTHI, L. Late mover advantage: How innovative late entrants outsell pioneers. **Journal of Marketing research**, v. 35, n. February, p. 54–70, 1998.
- SHETH, J. Making India Globally Competitive. **Vikalpa: The Journal for Decision Makers**, v. 29, n. 4, p. 1–9, 2004.
- SLANGEN, A. H. L.; VAN TULDER, R. J. M. Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. **International Business Review**, v. 18, p. 276–291, 2009.
- STAL, E.; CUERVO-CAZURRA, A. The Investment Development Path and FDI From Developing Countries : The Role of Pro-Market Reforms and Institutional Voids. **Latin American Business Review**, v. 12, n. 3, p. 209–231, 2011.
- SUAREZ, F. F.; LANZOLLA, G. The role of environmental dynamics in building a first-mover advantage theory. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 377–392, 2007.

- SYDOW, J. Franchise system as strategic networks: Studying network leadership in the service sector. **Journal of Marketing and Logistics**, v. 10, n. 2, p. 108–120, 1998.
- TODD, P. R.; JAVALGI, R. G. Internationalization of SMEs in India: Fostering entrepreneurship by leveraging information technology. **International Journal of Emerging Markets**, v. 2, n. 2, p. 166–180, 2007.
- U. S. DEPARTMENT OF COMMERCE. **2016 Top Markets Report Franchising Country Case Study**. [s.l: s.n.].
- VAHTRA, P. Expansion or Exodus? – The new leaders among the Russian TNCs. **Electronic Publications of Pan-European Institute**, v. 13, 2007.
- VAHTRA, P.; LIUHTO, K. An Overview of Russia's largest Corporations Abroad. **Journal of East-West Business**, v. 11, n. 3–4, p. 23–40, 2006.
- VAISHNAV, T.; ALTINAY, L. The franchise partner selection process and implications for India. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 1, n. 1, p. 52–65, 2009.
- VIANNA, N. W. H.; MELO, P. L. R.; RYNGELBLUM, A. L. Processo Decisório Na Internacionalização De Redes de Franquias Brasileiras. **Internext - Revista eletrônica de negócios internacionais da ESPM**, v. 9, n. 1, p. 101–118, 2014.
- WELCH, L. S. Diffusion of Franchise System Use in International Operations. **International Marketing Review**, v. 6, n. 5, p. 7–19, 1989.
- WELCH, L. S. Internationalisation by australian franchisors. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 7, n. 2, p. 101–121, 1990.
- WELSH, D. H. B.; ALON, I. International Franchising and Other Forms of Entrepreneurship. In: CARRAHER, S.; WELSH, D. H. B. (Eds.). **Global Entrepreneurship**. 2^a ed. ed. [s.l.] Kendall Hunt Publishing, 2015. p. 196–228.
- WELSH, D. H. B.; ALON, I.; FALBE, C. M. An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 1, p. 130–149, 2006.
- WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**,

v. 5, p. 171–180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. **Journal of Economic Literature**, v. 38, p. 595–613, 2000.

WINDSPERGER, J. Complementarities and substitutabilities in franchise contracting: Some results from the German franchise sector. **Journal of Management and Governance**, v. 7, n. 3, p. 291–313, 2003.

WONG, H. Y.; MERRILEES, B. Determinants of SME brand adaptation in global marketing. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 3, n. 3/4, p. 477–497, 2006.

World Bank. Disponível em: <<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>>. Acesso em: 19 set. 2016.

WORLD BANK. **Paying Taxes 2017PwC**. [s.l: s.n.].

WRIGHT, M. et al. Guest Editors' Introduction Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 2, p. 1–33, 2005.

WRIGHT, P.; MUKHERJI, A.; KROLL, M. J. A reexamination of agency theory assumptions: Extensions and extrapolations. **Journal of Socio-Economics**, v. 30, p. 413–429, 2001.

WU, J.; CHEN, X. Home country institutional environments and foreign expansion of emerging market firms. **International Business Review**, p. 1–11, 2014.

YAMAKAWA, Y. et al. What makes a process a capability? Heuristics, Strategy and Effective Capture of Opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, n. 1, p. 181–196, 2013.

ZAMEER, A.; MUKHERJEE, D. Food and grocery retail: patronage behaviour of Indian urban consumers. **South Asian Journal of Management**, v. 18, n. 1, p. 119–148, 2011.

ZASHEV, P.; DEZHINA, I. Internationalisation of Russian small innovation companies : motives and limitations. **Electronic Publications of Pan-European Institute**, v. 8, 2010.

ZHANG, S.; MARKMAN, A. B. Overcoming the early entrant advantage: the role of

alignable and nonalignable differences. **Journal of Marketing research**, v. 35, n. 4, p. 413–426, 1998.

ZOOGAH, D. B.; PENG, M. W.; WOLDU, H. Institutions, resources, and organizational effectiveness in Africa. **Academy of Management Perspectives**, v. 29, n. 1, p. 7–31, 2015.