

**UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS
REDES DE FRANQUIAS BRASILEIRAS E
ESTRANGEIRAS EM OPERAÇÃO NO BRASIL**

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

VICTOR RAGAZZI ISAAC

SÃO PAULO

2015

**UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS
REDES DE FRANQUIAS BRASILEIRAS E
ESTRANGEIRAS EM OPERAÇÃO NO BRASIL**

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

Área de Concentração: Estratégias e seus Formatos Organizacionais

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

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

VICTOR RAGAZZI ISAAC

SÃO PAULO

2015

Ficha Catalográfica

Isaac, Victor Ragazzi.

Estratégias de internacionalização das redes de franquias brasileiras e estrangeiras em operação no Brasil / Victor Ragazzi Isaac. - 2015.
104 f. : il. color. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2015.

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

1. Estratégias de internacionalização. 2. Redes de franquia.
3. Fatores internos. 4. Comparativo. I. Melo, Pedro Lucas de Resende (orientador). II. Título.

VICTOR RAGAZZI ISAAC

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS
REDES DE FRANQUIAS BRASILEIRAS E
ESTRANGEIRAS EM OPERAÇÃO NO BRASIL**

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
Univ. Paulista

_____/_____
Prof. Dr. Felipe Mendes Borini
Univ. Escola Superior de Propaganda e Marketing

_____/_____
Prof. Dr^a Nadia Wacila Hanania Vianna
Univ. Paulista

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho àqueles que se empenharam em me ajudar, de alguma forma, a chegar até aqui. Também dedico este trabalho à Sol, minha companheira canina nas madrugadas de estudo afora.

Também dedico aos meus pais, meu irmão e às minhas avós que me ajudaram durante todo período do mestrado e à minha noiva e amada companheira Thalita que brilhou ao meu lado durante várias vezes.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a CAPES/PROSUP pela bolsa concedida e pela confiança em mim depositada.

Meus amigos do mestrado que estiveram juntos nos momentos difíceis de quarta e quinta, mas também nos bons momentos no “pós” mestrado.

A todos os professores e funcionários da coordenação, por viabilizarem a realização deste trabalho, em especial ao professor Pedro Melo, por sua paciência e compreensão, além de acreditar no meu potencial desde o momento da entrevista para entrar no programa até a concretização deste trabalho. Ao professor Felipe Borini por me auxiliar nos aspectos metodológicos da pesquisa e à professora Nadia Vianna, pelas indicações de material e de ajustes propostos na dissertação.

Aos meus pais Luiz Isaac e Helena Isaac por terem me dado todo apoio durante minha vida, e consequentemente durante o mestrado, sendo solidários e prestativos, tendo me ajudando a estudar, ouvindo- me diversas vezes falando sobre determinado assunto voltado ao mestrado e à dissertação.

E por fim, em especial, agradeço à minha amiga, amada namorada, direita, menina e companheira Thalita Riques, pelas horas que dispensou para me ajudar durante a realização deste trabalho, sendo sempre minha parceira, minha estrela.

RESUMO

O amadurecimento econômico que o mercado brasileiro tem passado na última década tem refletido diretamente no crescimento de redes de franquia existentes no país. Estas saltaram de apenas 971 em 2005 para 2.942 em 2014, fazendo inclusive com que o Brasil emergisse como terceiro maior mercado deste segmento. Tendo isto em vista, diversas redes de franquias estrangeiras começaram estrategicamente a buscar o mercado brasileiro para atuar, deixando o mercado ficou mais ainda mais competitivo. Mediante tal quadro, surge o problema de pesquisa deste trabalho que se define como: quais são as diferenças organizacionais entre as redes de franquias estrangeiras e as redes de franquia brasileiras em operação no Brasil? Busca-se responder tal pergunta à luz da Teoria da Agência e da Teoria da Escassez de Recursos. Para tanto, foram selecionadas 42 redes de franquia estrangeiras atuantes no país e 148 redes de franquia brasileiras em atuação. Para a análise dos dados obtidos utilizou-se da a regressão logística, natureza quantitativa e do método descritivo-explicativo. Os resultados encontrados apontam para uma maior capacidade de controle e monitoramento das redes de franquias estrangeiras, maior prestígio da marca das redes de franquias brasileiras e um maior valor de taxa de investimento e de manutenção por parte das redes de franquias estrangeiras atuantes no Brasil.

Palavras-chave: Estratégias de internacionalização. Redes de franquia. Fatores internos. Comparativo.

ABSTRACT

The economic maturity that the Brazilian market has experienced in the last decade has reflected directly in the growth of existing franchise networks in Brazil, which jumped from just 971 in 2005 to 2,942 in 2014, even making it possible for Brazil to emerge as the third largest market in this segment . With this in mind, many networks of foreign franchises began strategically to seek the Brazilian market to act. This demand in the Brazilian market has made the franchises market in Brazil stay competitive. Through this came up the research problem of this work which is defined as: What are the organizational differences between domestic Brazilian franchise networks and foreign franchise networks operating in Brazil? We seek to answer this question in the light of the Theory of Agency and the Theory of Resource Shortage. We selected 42 networks active foreign franchise in Brazil and 148 Brazilian franchise networks operating in Brazil. For the analysis of the data obtained is used in logistic regression, quantitative and descriptive-explanatory method. The results point to a greater ability to control and monitoring foreign franchise networks, most prestigious brand of Brazilian franchise networks and a value higher investment rate and maintenance by the networks of active foreign franchises in Brazil.

Keywords: Internationalization strategies. Franchise networks. Internal factors. Comparative.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fases de desenvolvimento das franquias	26
Quadro 2 – Estágios de desenvolvimento das franquias no Brasil.....	27
Quadro 3 – Tipos de taxa cobradas no sistema de <i>franchising</i>	30
Quadro 4 – O sistema de <i>franchising</i> : pontos chaves.....	31
Quadro 5 – Síntese das teorias.....	41
Quadro 6 – Sintetização dos atores no sistema de <i>franchising</i>	43
Quadro 7 – Autores e variáveis organizacionais motivadoras da internacionalização do sistema de <i>franchising</i> à luz da teoria da agência.....	50
Quadro 8 – Teoria da Agência e <i>franchising</i> e suas interações.....	51
Quadro 9 – Autores e variáveis organizacionais motivadoras da internacionalização do sistema de <i>franchising</i> à luz da Teoria da Escassez de Recurso e da VBR.....	56
Quadro 10 – Teoria da Escassez de Recurso, <i>franchising</i> e suas interações.....	57
Quadro 11 – Redes de franquias presentes a mais nos anuários da PEGN e da ABF.....	64
Quadro 12 – Critérios para seleção de amostra de franquias domésticas brasileiras	66
Quadro 13 – Agrupamento dos segmentos de atuação das redes de franquias analisadas	72
Quadro 14 – Hipóteses, indicadores, teoria(s) e autores, perspectivas.....	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do sistema de franquias no Brasil	15
Tabela 2 – As 10 maiores redes de franquia no Brasil (em número de unidades)	28
Tabela 3 – Redes de franquias brasileiras selecionadas de acordo com os critérios	67
Tabela 4 – Redes de franquias estrangeiras atuantes no Brasil	71
Tabela 5 – Estatísticas de confiabilidade – H1	76
Tabela 6 – Estatísticas de confiabilidade – H2	77
Tabela 7 – Estatística de Itens Totais	77
Tabela 8 – Estatísticas de confiabilidade – H3	78
Tabela 9 – Estatística de Itens Totais	78
Tabela 10 – Estatísticas de confiabilidade – H4	78
Tabela 11 – Estatística de Itens Totais	79
Tabela 12 – Síntese da técnica estatística	79
Tabela 13 – Agrupamento por segmentos em comum	80
Tabela 14 – Análise descritiva: segmentos agrupados	81
Tabela 15 – Análise descritiva: idade das redes de franquias analisadas	81
Tabela 16 – Análise descritiva: número de unidades das redes de franquias analisadas	82
Tabela 17 – Teste de correlação linear	83
Tabela 18 – R quadrado Nagelkerke	84
Tabela 19 – Hosmer e Lemeshow	84
Tabela 20 – Modelo de Regressão Logística	84
Tabela 21 – Síntese dos resultados	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Framework</i> desenvolvido.....	23
Figura 2 – Síntese das interações entre MNC's e redes de franquia internacionalizadas	33
Figura 3 – <i>Framework</i> resultados: diferenças organizacionais entre as redes de franquias brasileiras e estrangeiras atuantes no Brasil	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF:	Associação Brasileira de <i>Franchising</i>
BRICS:	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
COF:	Circular de Oferta de Franquia
EMN's:	Empresas Multinacionais
EUA:	Estados Unidos da América
FMI:	Fundo Monetário Internacional
IFA:	<i>International Franchising Association</i>
MNC:	Multinational Corporation
PEGN:	Pequenas Empresas & Grandes Negócios
PIB:	Produto Interno Bruto
PME:	Pequena e Média Empresa
VBR:	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Delimitação, internacionalização e sistema de <i>franchising</i> no Brasil.....	14
1.2 Interações no processo de internacionalização das empresas multinacionais.....	17
1.3 O sistema de <i>franchising</i> à luz da Teoria da Agência e Teoria da Escassez de Recursos	17
1.4 Formulação do problema de pesquisa	20
1.5 Contribuições esperadas.....	21
1.6 Objetivos	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1 Pressupostos do <i>franchising</i>	24
2.1.1 Conceituando o sistema de redes de franquia.....	24
2.1.2 Contextualização do <i>franchising</i>	25
2.1.3 Questões contratuais do <i>franchising</i>	28
2.1.4 Síntese do sistema de <i>franchising</i>	30
2.2 Internacionalização de redes de franquia	31
2.2.1 Multinacionais e interações com o <i>franchising</i>	31
2.2.2 Contextualização do processo de internacionalização das redes de franquia	34
2.2.3 Perspectivas sobre a internacionalização de redes de franquias	36
2.2.4 Síntese da internacionalização de franquias	40
2.3 Precedentes teóricos da Teoria da Agência e <i>franchising</i>	41
2.3.1 Conflitos na relação franqueador-franqueado.....	42
2.3.2 Soluções aos conflitos existentes entre franqueador e franqueado.....	46
2.3.3 Estudos da Teoria da Agência e internacionalização do <i>franchising</i>	46
2.3.4 Síntese da teoria da agência e <i>franchising</i>	51
2.4 Teoria da Escassez de Recurso e interações junto ao sistema de <i>franchising</i>	51
2.4.1 Visão Baseada em Recursos e <i>franchising</i>	52
2.4.2 Teoria da Escassez de Recurso e <i>franchising</i>	53
2.4.3 Estudos vinculados à Teoria da Escassez de Recurso e a internacionalização do <i>franchising</i>	54
2.4.4 Síntese da Teoria da Escassez de Recurso e <i>franchising</i>	56

3 HIPÓTESES	58
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	64
4.1 Tipo de pesquisa	64
4.2 Seleção de Amostra	65
4.2.1 Seleção da amostra de dados	65
4.2.2 Teste Estatístico	73
4.3 Construção das Variáveis de Pesquisa e das Hipóteses.....	73
4.3.1 Variáveis dependentes	73
4.3.2 Variáveis independentes	74
4.3.3 Técnica Estatística	75
4.3.3.1 Hipótese 1- Alfa de Cronbach	76
4.3.3.2 Hipótese 2- Alfa de Cronbach	76
4.3.3.3 Hipótese 3- Alfa de Cronbach	77
4.3.3.4 Hipótese 4- Alfa de Cronbach	78
4.3.3.5 Síntese da técnica estatística.....	79
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	80
5.1 Descrição da amostra.....	80
5.1.1 Segmento da rede de franquia.....	80
5.1.2 Tempo de fundação.....	81
5.1.3 Tamanho da rede.....	81
5.2 Teste Estatístico.....	82
5.2.1 Correlação linear.....	83
5.2.2 Regressão Logística	83
5.2.2.1 Hipótese 1: Capacidade de crescimento	85
5.2.2.2 Hipótese 2: Capacidade de monitoramento e controle	85
5.2.2.3 Hipótese 3: Prestígio da marca	85
5.2.2.4 Hipótese 4: Taxa de investimento	86
5.2.2.5 Hipótese 5: Taxa de manutenção.....	86
5.2.3 Síntese dos resultados	87
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
6.1 Inferências Gerais	88

6.2 Análise comparativa entre as redes de franquias estrangeiras que atuam no mercado brasileiro e as redes de franquias brasileiras atuantes no Brasil.....	89
6.3 Contribuições Gerenciais e Acadêmicas	91
6.4 Limitações da Pesquisa	92
6.5 Sugestões de Pesquisas Futuras.....	93
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE	103

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação, internacionalização e sistema de *franchising* no Brasil

Pode-se entender o sistema de *franchising* como um híbrido acordo, firmado por um período de tempo pré-estabelecido ou não, entre duas partes legais (agentes) e independentes. Esse acordo permite a uma pessoa, ou um grupo de pessoas (franqueado), o direito de vender o produto ou o serviço usando a marca ou o nome comercial de outra empresa (franqueador). Ademais, o mesmo possibilita às empresas a expansão dos seus negócios e marcas de uma forma mais organizada, com menos custos e com maior controle e monitoramento (IFA, 2014; SHANE, 2005; CAVES; MURPHY, 1976; LAFONTAINE, 1992).

Quanto ao papel dos agentes que compõem esse modelo de negócio, pode-se destacar que ao franqueador cabe a responsabilidade de transferir o *know-how* e o *expertise* adquiridos ao longo do tempo na administração da rede de franquia, tais que serão fundamentais para o sucesso da unidade da rede de franquia adquirida pelo franqueado (SHANE, 2005; VAROTTO; OLIVEIRA, 2013).

Em contrapartida, o franqueado deve fornecer um aporte financeiro mediante o pagamento de taxas, a exemplo da taxa inicial do negócio, utilizada no momento da aquisição da unidade da rede de franquia é a taxa de *royalties*, utilizada pelo franqueador na conservação do relacionamento com o franqueado (COMBS; KETCHEN, 2003; ELANGO; FRIED, 1997).

Atualmente, o sistema de *franchising* é um dos segmentos que mais cresce mundialmente, tendo movimentado somente nos Estados Unidos, em 2014, cerca de US\$844 bilhões. No Brasil não foi diferente: em 2014, o faturamento anual do setor foi de aproximadamente R\$127 bilhões, enquanto que em 2013 esse número restringia-se a aproximadamente R\$115 bilhões; havendo, assim, um crescimento anual em torno de 10% (IFA, 2015; ABF, 2015).

Demonstrativo semelhante é o referente à quantidade de redes de franquia brasileiras, sendo que no ano de 2014 o Brasil emergiu como um dos principais mercados internacionais do segmento de redes de franquia, alcançando o terceiro lugar mundial com um total de 2.942 redes de franquia com operações domésticas e em sexto lugar quando se trata do total de unidades de rede de franquia, possuindo 125.641 unidades espalhadas no território nacional. Deve-se ressaltar que o segmento de redes de franquia gerou no Brasil cerca de 100.000

empregos diretos e indiretos, tendo alcançado um faturamento de R\$127 bilhões no ano de 2014 (ABF, 2015).

Tabela 1 – Evolução do sistema de franquias no Brasil

ANO	REDES DE FRANQUIA NO BRASIL	UNIDADES DE REDE DE FRANQUIA NO BRASIL
2005	971	61.458
2006	1.013	62.584
2007	1.197	65.553
2008	1.379	71.954
2009	1.643	79.988
2010	1.855	86.365
2011	2.031	93.098
2012	2.426	104.543
2013	2.703	114.409
2014	2.942	125.641

Fonte: ABF, (2014)

Estabelecidas essas considerações iniciais, deve-se salientar que, nos últimos anos, esse modelo de negócio tem cada vez mais se intensificado nos mercados emergentes, fazendo com que esse fenômeno tenha despertado interesse para novos estudos (KHAUAJA; TOLEDO, 2012; OLUTO, AWOSEILA 2011; DANT; GRUNHAGEN, 2014; MORAIS, 2002; ROCHA; BORINI; SPERS; OGASAVARA; KHAUAJA; CAMARGO; MELO, 2014; MELO *et al.*, 2015a, 2015b, LEITE; MENDONÇA, 2015, MELO; ANDRESSI, 2010; BORINI, 2012; MARQUES; MERLO; LUCCHESI, 2009). Dessa forma, ao analisarem-se os artigos recentes sobre o tema, nota-se que tal crescimento está atrelado ao crescimento econômico que esses países têm demonstrado possuir, mesmo após a grave crise de 2008. (BERGER, 2014; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2014; LEITE; MENDONÇA, 2015).

Ainda nessa esteira, destaca-se que a crise econômica de 2008 foi positiva para o segmento de franquia dentro do Brasil. Isso porque além do crescimento por parte das redes de franquias domésticas, observou-se uma acentuada procura pelo mercado brasileiro por parte das redes de franquias estrangeiras, devido também à saturação do mercado em que atuam no exterior (ALON, 1999; ALON; WELSH, 2002; RANGEL, 2012).

A fim de quantificar estes dados, somente em 2014, o número de redes de franquias estrangeiras atuantes no Brasil chegou a 206 representando aproximadamente 8% do total de redes de franquias que atuam no mercado brasileiro (ROCHA *et al.*, 2014; ABF, 2014) .

Esta procura por parte das redes de franquias estrangeiras do mercado brasileiro tem feito com que as redes de franquias brasileiras que atuam no país passem a agir em um ambiente mais competitivo, e consequentemente tenham que utilizar mais recursos internos para poder obter vantagem competitiva perante as redes de franquias estrangeiras (MARIZ-PÉREZ E GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009; ELANGO, 2007).

Deve se salientar também que as redes de franquia estrangeiras que têm buscado atuar em mercados emergentes, em especial no Brasil, possuem um maior tempo de atuação neste tipo de mercado, possuindo um maior prestígio da marca e um maior *expertise* e *know how* nos processos, serviços e funcionamento do *franchising* (DANT; GRUNHAGEN, 2014).

Isto por que o processo de internacionalização da maior parte destas redes de franquias tem início na década de 1970 e se originou graças à saturação do mercado doméstico americano e ao acúmulo de *expertise* e *know-how* das redes de franquia americanas. Essas redes começaram a buscar mercados de países desenvolvidos como Canadá, Inglaterra e Austrália, devido às características similares de mercado que tais países possuem quando comparadas ao mercado norte-americano.. Com o passar das décadas, as redes de franquia desses países também começaram a se internacionalizar. A princípio buscando os mercados de países desenvolvidos (WELSH, 1989; HACKETT, 1976).

Ademais, Alon e Welsh (2002) e Rangel (2012) argumentam que os fatores que têm contribuído para que o Brasil seja escolhido como destino das redes de franquia provenientes de mercados desenvolvidos são: *i*) o Brasil possui um grande mercado consumidor e é economicamente favorável ao crescimento do segmento de franquias; *ii*) o mercado consumidor das franquias estrangeiras teve o seu poder aquisitivo diminuído devido à crise de 2008;e *iii*) o Brasil é considerado uma economia emergente, configurando-se entre o BRICS.

Mediante o exposto e ao somarmos a existência de um gradativo aumento nos estudos comparativos entre redes de franquia internacionalizadas e redes de franquia domésticas (DANT; GRUNHAGEN, 2014; MELO; ANDREASSI, 2010; BARBOSA, 2010; AGUIAR *et al.*, 2014; ROCHA, *et al.* 2013, 2014; ALON, 1998b, PEDRO, 2009; MARQUES *et al.*, 2009; AYDIN; KACKERS, 1990;; ELANGO, 2007; MARIZ-PÉREZ e GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009;, MELO, *et al.*, 2015a, 2015b), surge a possibilidade de realizar uma pesquisa comparativa, voltada à busca de observações sobre como estão operando as redes de franquia estrangeiras e redes de franquia brasileiras atuantes no Brasil. Tal pesquisa, portanto, possui como escopo estabelecer, através da análise dos fatores organizacionais das redes de franquia estrangeiras que atuam no Brasil e das redes de franquia brasileiras que atuam no mercado nacional, como se dá a operação destas redes no mercado brasileiro.

1.2 Interações no processo de internacionalização das empresas multinacionais

Os estudos vinculados às empresas multinacionais (EMN's) servirão também como alicerce para calçar este estudo. Diversos estudos relativos às multinacionais apontam que o grau de competitividade do mercado de destino influencia na escolha do país de destino para instalação da subsidiária (PAPANASTASSIOU; PEARCE, 1994; LUO e PARKER, 2001).

Noutra esteira, para que a multinacional possa se desenvolver no país de destino, é preciso que: *i)* a subsidiária apresente capacidade de aprendizagem e de desenvolvimento de competências, devendo também possuir integração com as demais filiais da multinacional; *ii)* apresente uma vantagem competitiva perante os concorrentes existentes no país de destino e *iii)* escolham países com qualidade nas instituições (GUGLER, *et al.*, 2013; LUO, 2000; HYMER, 1976; PAPANASTASSIOU; PEARCE, 1994)

Utilizando-se desta linha de raciocínio para explicar o processo de internacionalização das redes de franquias, observou-se que o ambiente competitivo do país de destino influenciará na escolha final da rede de franquia que busca se internacionalizar.

Indo além, as redes de franquia devem se adequar a alguns aspectos mercadológicos, socioculturais encontrados no país de destino.

É importante ressaltar também que as unidades internacionalizadas das redes de franquias devem possuir uma boa integração e interação com as demais unidades da rede de franquia, a fim de compartilhar aprendizagens adquiridas no país de destino.

1.3 O sistema de *franchising* à luz da Teoria da Agência e Teoria da Escassez de Recursos

Duas teorias têm tido muita aderência para explicar o sistema de *franchising*: a “Teoria da Agência” e “Teoria da Escassez de Recursos” compõndo inclusive a base mais utilizada por autores, de acordo com estudos realizados (VAROTTO; OLIVEIRA, 2013; MELO, ANDREASSI, 2010).

A Teoria da Escassez de Recursos e a Teoria da Agência complementam-se, pois buscam explicar o sistema de franquia através de fatores ligados ao ambiente organizacional - como tamanho da rede, prestígio da marca e expansão geográfica - estão diretamente ligados à internacionalização da rede de franquia (CASTROGIOVANNI *et al.*, 2006; ALON, 1998).

Como ao longo das últimas décadas, o sistema de *franchising* tem se mostrado uma estratégia que proporciona de forma rápida e prática o crescimento de uma firma, tanto no

ambiente doméstico como no ambiente internacional, diversos autores (SHANE 1996; MARQUES, *et al.*, 2009; MELO *et al.*, 2015a; DANT; PASWAN; KAUFMANN, 1996; LAFONTAINE; KAUFMANN 1994; DANT, 1995) têm se utilizado da “Teoria de Escassez de Recursos” para explicar também o processo de internacionalização de uma rede de franquia.

Assim, para Mariz-Pérez, Garcia-Álvarez (2009), o processo de internacionalização da rede de franquia se dará quando a rede possuir capacidades e habilidades para repassar os recursos e conhecimentos desenvolvidos e acumulados para a conservação da rede no exterior.

Elango (2007) aponta que a saturação do mercado doméstico faz com que a rede de franquia almeje um crescimento além do ambiente doméstico, buscando, em razão disso, a internacionalização.

Por fim, Choo *et al.* (2007), mostram que à medida em que o franqueador desenvolve sua marca em um ambiente doméstico, ele acaba obtendo maior visibilidade, aumentando o prestígio da marca da rede e reduzindo riscos e custos pertinentes à internacionalização da rede de franquia.

Ainda que a “Teoria da Escassez de Recurso” figure como fonte de diversos autores, por ser ideal para demonstrar o atual momento, a mesma não consegue explicar todo o sistema *franchising* (RAMON DIAZ-BERNARDO, 2012). Isso porque aponta que após certo grau de amadurecimento da rede e de captação de recurso, por parte do franqueador, haverá uma recompra da unidade franquiada por parte do franqueado. Entretanto, evidências empíricas, como o caso das redes de franquia brasileiras e estrangeiras Mc’ Donald’s, Habib’s, Boticário, Cacau Show, mostraram que em muitos casos não há a unidade franqueada não é comprada pelo franqueador.

Noutra esteira, a “Teoria da Agência”, proposta por Jensen e Meckling (1976), é uma doutrina com uma compreensão mais abrangente sobre as redes de franquia. Essa doutrina tem um cunho econômico, o qual enxerga o homem como um ser racional e busca analisar as relações entre os acionistas e gestores, uma vez que considera a existência de conflitos nas necessidades do principal (acionistas) e o agente (gestor).

Tais divergências se dão porque cada um dos atores deseja maximizar os seus lucros, situação que resulta de uma dificuldade por parte do principal no acesso de todas as informações do agente, e facilita com que o mesmo aja de acordo com seus interesses.

Assim, a “Teoria da Agência” enxerga o sistema de franchising como um mecanismo no qual o franqueador (principal), através de uma relação contratual, consegue monitorar e

estabelecer incentivos ao agente, diminuindo consequentemente o conflito existente entre ambas as partes (SHANE 1996; PEDRO, 2009; BARBOSA 2010).

A partir disso, observa-se que para se internacionalizar a empresa é necessário que a mesma desenvolva competências no monitoramento doméstico da rede para então poder realizar o gerenciamento das unidades internacionalizadas.

Ainda em se tratando do processo de internacionalização da rede de franquia, em diversos estudos, apontados por Melo e Andreassi (2010), nota-se que a “Teoria da Agência” também tem sido utilizada para explicar quais fatores levam a rede a se internacionalizar. Para Kedia *et al.*, 1994, as redes de franquia procuram o mercado externo principalmente devido à necessidade de aumento nas vendas.

Doherty e Quinn (1999), apontam que a internacionalização da rede de franquia está atrelada ao aumento de problemas relativos à assimetria dessas redes.

Nesse aspecto, Shane (1996b) alude que o franqueador consegue uma maior simetria de informação na internacionalização da rede a partir da diminuição do oportunismo por parte do franqueado. Diminuição essa que é feita através do contrato, tal que elencará o pagamento da taxa de royalties para o franqueado. Tendo isso em vista, percebe-se que o contrato é uma forma do principal obter monitoramento perante o agente.

Ademais, a capacidade de monitoramento e controle da rede de franquia também estará intrinsecamente ligada à dispersão da rede, uma vez que quanto mais uma rede de franquia encontra-se dispersa geograficamente, maior será a necessidade de haver um conhecimento de como monitorá-la (MELO *et al.* 2013; MARIZ-PERIZ; GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009; SHANE, 1998a, 1996b).

Por fim, deve-se ressaltar que nenhum dos estudos encontrados durante a realização deste trabalho, os quais utilizaram como base teórica a Teoria da Agência e a Teoria da Escassez de Recurso, realizaram estudos comparativos entre redes de franquia internacionalizadas de países desenvolvidos e redes de franquia de países emergentes.

Já quanto à internacionalização de franquia, ao consultarmos a literatura, visualizam-se cinco correntes diferentes. A primeira é a *Macro Perspective*, que busca explicar a internacionalização da franquia através do grau de institucionalismo do país de destino (ALON; MCKEE, 1999; ALON, 2006, HOFFMAN; PREBLE, 2001, 2014).

A segunda é *Entry Mode*, a qual aponta se a escolha pelo modo de entrada de uma firma em um país dar-se-á através da internacionalização da franquia ou através de unidades corporativas (FADMOE-LINDQUIST; JACQUE, 1995).

A terceira é a *Cross-Border Franchisor–Franchisee Relationship*, a qual envolve os desafios, conflitos e gestão existentes entre franqueador e franqueado no processo de internacionalização da franquia (QUINN; DOHERTY, 2000; DANT; NASR, 1998; QUINN 1999).

A quarta, intitulada como *Differentiated Among Different Franchise Options When Entering a Foreign Market*, aponta os modos de expandir a rede de franquia, tais como Master Franquia, Joint Venture e outras (CHOO, MAZZAROT, SOUTAR, 2007; HACKETT, 1976; HOFFMAN; PREBLE, 2003).

Por fim, a quinta é denominada *Driving Forces for Franchisors to Expand Internationally*, que afirma que os fatores organizacionais pertencentes à rede de franquia - tais como tempo de existência, experiência da rede de franquia e tamanho da rede, taxas de manutenção e investimento e dispersão geográfica - são motivadores da internacionalização dessas redes (ELANGO, 2007, HACKETT, 1976, AYDIN; KACKER, 1990). Diversos estudos dessa vertente (ELANGO, 2007; MELO, *et al.*, 2015a, 2015b; MARQUES, *et al.*, 2009; MARIZ-PÉREZ e GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009) buscam, através da utilização de variáveis organizacionais, realizar comparações entre as redes domésticas e redes internacionalizadas, a fim de identificar quais fatores organizacionais estão diretamente ligados à internacionalização das redes de franquia.

Tomando por base as correntes mencionadas, para concretização do presente estudo, abordar-se-á a quinta vertente. Já que é utilizada por diversos autores para retratar o ambiente organizacional de redes de franquia, e, conforme já exposto, utilizando como teorias de base a Teoria da Escassez de Recurso e da Teoria da Agência (MELO; ANDREASSI, 2010; PEDRO, 2009; CASTROGIOVANNI; COMBS; JUSTIS, 2006; DIAZ-BERNARDO, 2012).

1.4 Formulação do problema de pesquisa

Nesta pesquisa realizar-se-á um estudo comparativo entre os fatores que compõem o ambiente interno das redes de franquia brasileiras e as redes de franquia estrangeiras atuantes no Brasil. Para isso analisar-se-ão as variáveis apontadas pela Teoria da Escassez de Recursos e pela Teoria da Agência como motivadores pela internacionalização destas redes de franquia. Tais variáveis são: a) taxas de crescimento; b) capacidade de monitoramento e controle; c) prestígio da marca; d) taxa de investimento e e) taxa de manutenção (MELO *et al.*, 2015b; ELANGO, 2007; ALON, 1998b, PEDRO, 2009; MARQUES *et al.*, 2009; AYDIN; KACKERS, 1990; CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991).

O crescimento da rede de franquia no mercado doméstico pode estar atrelado à busca pela sua internacionalização, uma vez que a saturação do mercado doméstico faz com que a rede de franquia procure alternativas para se expandir e crescer (MARIZ-PERIZ; GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009; CASTROGIOVANNI *et al.*, 2006; MELO *et al.*, 2015a, SHANE, 1996b).

A capacidade de monitoramento e controle da operação também pode estar ligada à internacionalização da rede de franquia, uma vez que as redes domésticas - por já se encontrarem bem estabelecidas no mercado interno - conseguem, consequentemente, monitorar e controlar sua operação e buscar pela internacionalização (LAFONTAINE, 1992; MELO *et al.*, 2015a; ALON; SHOHAN, 2010, SHANE, 1998b).

Ademais, a rede de franquia pode buscar a sua internacionalização tendo em vista a elevação prestígio da rede no ambiente doméstico, sendo que a ida para outros países pode corroborar para que a marca da rede de franquia se fortaleça ainda mais mediante o consumidor doméstico (ELANGO, 2007; CASTROGIOVANNI *et al.*, 2006; MELO, *et al.*, 2015a).

Por fim, as taxas cobradas pelo franqueador poderão exercer influência direta na expansão da rede de franquia. Nesta pesquisa duas taxas serão estudadas: a taxa de investimento, responsável pelo aporte inicial cobrado pelo franqueador ao franqueado; e a taxa de manutenção, baseada nas taxas de *royalties*, as quais são utilizadas como apoio às franquias (LAFONTAINE, 1992; MELO *et al.*, 2015a; CASTROGIOVANNI; JUSTIS, 2002).

Mediante isso, o **problema de pesquisa** deste trabalho é constituído como se segue: Quais são as diferenças organizacionais entre as redes de franquias estrangeiras e as redes de franquias brasileiras que atuam no Brasil?

1.5 Contribuições esperadas

Esperarmos contribuir com este trabalho em dois contextos. O primeiro está vinculado ao campo acadêmico (teórico), trazendo novos conhecimentos à área do *franchising* e da internacionalização de franquias, uma vez que a maior parte dos trabalhos realizados na área de internacionalização de franquia refere-se às franquias originárias de países desenvolvidos, havendo pouca literatura voltada para a internacionalização das redes de franquia de países emergentes.

Em um segundo momento, espera-se trazer contribuições para a área gerencial (empírica), visando-se, através da criação de um *framework*, auxiliar na decisão dos gestores

das redes de franquias brasileiras e de países emergentes que atuam no mercado nacional, auxiliando também às redes de franquia estrangeiras que pretendem atuar no Brasil.

1.6 Objetivos

O **objetivo geral** deste trabalho é identificar e analisar as diferenças existentes, nos aspectos organizacionais, entre as redes de franquia estrangeiras que atuam no mercado brasileiro e as redes de franquia brasileiras atuantes no Brasil.

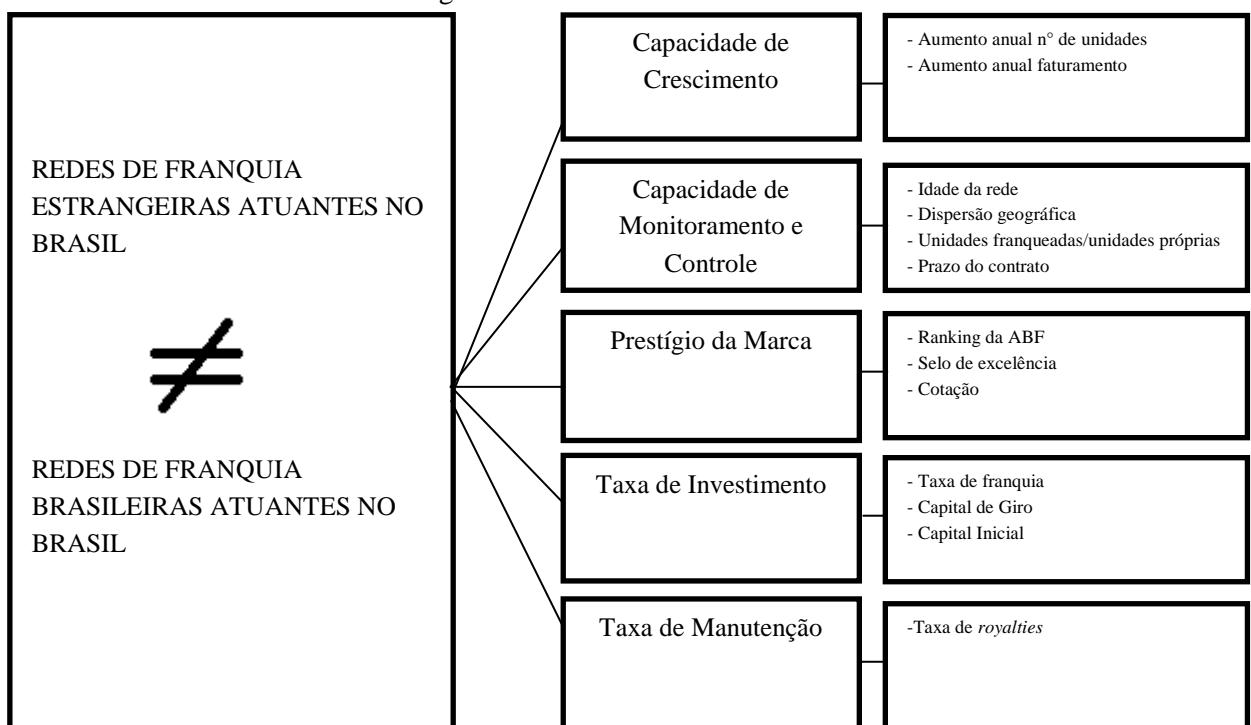
Ademais, para atingirmos o objetivo geral dispomos de cinco **objetivos específicos**, sendo eles:

- 1) Identificar e analisar a **capacidade de crescimento** das redes de franquias, uma vez que essa aptidão será influenciada pela saturação do mercado doméstico, propiciando à rede de franquia a busca por mercados internacionais. Variáveis que compõe esse fator: *i)* aumento do número de unidades anualmente (%) e *ii)* aumento do faturamento da rede (%) (MARIZ-PERIZ; GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009; CASTROGIOVANNI *et al.*, 2006; MELO *et al.*, 2015^a)
- 2) Identificar e analisar a **capacidade de monitoramento e controle** das redes de franquias, uma vez que se considera necessário haver controle e monitoramento por parte da rede de franquia para que a mesma possa expandir e até mesmo se internacionalizar. Variáveis que compõem esse objetivo: *i)* número de anos em operação por franchising e *ii)* a dispersão geográfica da rede de franquia aferida através do levantamento dos estados em que elas atuam; *iii)* proporção de total de unidades próprias sob o total de unidades franqueadas e *iv)* prazo de contrato (MARQUES *et al.*, 2009; PEDRO, 2009; ALON; SHOHAN, 2010; LAFONTAINE, 1992; MELO *et al.*, 2015a).
- 3) Identificar e analisar o **prestígio da marca das redes de franquia**, uma vez que o prestígio da marca da rede de franquia influencia na aquisição de uma unidade da rede de franquia por parte do franqueado, e na aquisição de produtos e serviços por parte do consumidor. Variáveis que compõe esse fator: *i)* selo de excelência concedidos pela Associação Brasileira de Franchising-ABF e *ii)* cotação que se refere ao desempenho da rede de franquia, expedido pela *Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios-RPNG* e (*iii)* ranking das melhores franquias do Brasil editado pela Associação Brasileira de Franchising-ABF(ELANGO, 2007; MELO *et al.*, 2015a; CASTROGIOVANNI; JUSTIS, 2002).

- 4) Identificar e analisar as **taxas de investimento** existentes nas redes de franquia, pois o montante inicial dispensado pelo franqueado influencia na aquisição ou não de uma unidade da rede de franquia. Variáveis que compõe esse fator: *i)* taxa de franquia para a concessão de uma unidade ; *ii)* capital de giro e *iii)* capital inicial necessário para instalação da unidade (MELO *et al.*, 2015a; ELANGO, 2007; SHANE, 1996b; MARIZ-PERIZ; GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009).
- 5) Identificar e analisar as **taxas de royalties** existentes nas redes de franquia, utilizadas pelo franqueador para realizar a manutenção da mesma, tais que influenciam o franqueador na aquisição de uma unidade da rede de franquia. Variáveis que compõe este fator: *i)* taxa de *royalties* (%) (ALON; SHOHAM, 2010; LAFONTAINE, 1992; ELANGO, 2007; MELO *et al.*, 2015a)

Mediante o exposto e objetivando realizar um comparativo entre as redes de franquia brasileiras internacionalizadas e as redes de franquia estrangeiras atuantes no Brasil, elaborou-se o *framework* exposto na figura 1.

Figura 1 – *Framework* desenvolvido



Fonte: Elaborado pelo autor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão descritas as teorias de base utilizadas para a realização deste trabalho. Adicionalmente serão expostos tópicos que versem sobre as redes de franquia e suas interações, em especial a internacionalização.

2.1 Pressupostos do *franchising*

Neste tópico serão abordadas as interações que envolvem o sistema de redes de franquia. Primeiramente serão colocados alguns conceitos do sistema de franquia. Posteriormente será abordada a historicidade do segmento de franquias. Por fim, tratar-se-á do contrato na relação do franqueador e franqueado, além de se apontar as diferenças entre as taxas cobradas pelo franqueador ao franqueado.

2.1.1 Conceituando o sistema de redes de franquia

O sistema de *franchising* define-se como um sistema em rede que possibilita ao detentor de uma firma (franqueador) expandir sua empresa através da venda de unidades para um agente independente (franqueado). Além da aquisição da unidade, o franqueado também estará adquirindo o *know-how*, a *expertise*, a marca, produtos e os serviços desenvolvidos pelo franqueador durante a operação da rede de franquia. O franqueador, em contrapartida, receberá do franqueado taxas, como as de investimento e de *royalties*, que possibilitarão a manutenção da rede feita pelo franqueador, além de servir como pagamento dos recursos tangíveis e intangíveis fornecidos pelo franqueador (MELO *et al.*, 2015a; ELANGO, 2007; SHANE, 1996b).

Não obstante, a Lei 8.955, datada de 1994, descreve o sistema de redes de franquia como sendo:

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

Nessa mesma esteira, Lafontaine (1992) defende que o sistema de *franchising* é um arranjo contratual entre duas diferentes firmas na qual o franqueado paga pelo direito de venda dos produtos, serviços e marca pertencente ao franqueador.

Curran e Stanworth (1983), bem como Pedro (2009) argumentam em seus estudos que o *franchising* é um formato de negócio que consiste em uma relação contratual entre duas partes independentes (franqueador e franqueado). Nessa relação, o franqueador será responsável pelo desenvolvimento de produtos e serviços que serão comercializados pelo franqueado, de uma determinada maneira, em uma localização pré-estabelecida e durante um período temporal estabelecido em contrato.

Preble (1992) afirma que o sistema de *franchising* é um formato de negócio estratégico e vantajoso para o franqueador, pois o mesmo obterá divisão de custos, rápida penetração no mercado em que pretende atuar, ao mesmo tempo em que terá baixo custo de entrada e economia em escala. Para o franqueado o sistema de franquia também trará vantagens, pois o mesmo começará um negócio com baixos custos, com a marca já estabelecida no mercado, com produtos e serviços padronizados e com o suporte do franqueador para realizar a manutenção da rede de franquia.

Sob outra ótica, o sistema de *franchising* pode ser interpretado como uma maneira de crescimento e expansão de uma firma; que possui vantagens se comparado com os demais tipos de negócio, uma vez que há uma maior participação do franqueador no desenvolvimento da rede de franquia, estimulado por fatores econômicos (JENSEN; MECKLING, 1976; MELO *et al.*, 2015a; ELANGO, 2007).

Por fim, Shane (1996a) aborda o sistema de *franchising* como sendo uma forma de negócio híbrido, uma vez que incorpora tanto elementos mercadológicos (franqueador possui o controle mercadológico da rede de franquia), quanto elementos hierárquicos (o franqueador é o proprietário da rede e possui autoridade perante o uso da marca, localização e operacionalização expansão da rede de franquia).

2.1.2 Contextualização do *franchising*

O surgimento do sistema das redes de franquia deu-se nos Estados Unidos, pela empresa *Singer Sewing Machine Company*, em 1863. Em um primeiro momento, este arquétipo foi utilizado pela Singer com o objetivo de realizar a distribuição de produtos, através do licenciamento de equipes de manutenção de suas máquinas e revendedores. Com isso, a empresa conseguiu capital para se desenvolver e crescer em larga escala, expandindo-

se em unidades de franquias (LAFONTAINE; BLAIR; 2009; LAFONTAINE; MORTON, 2010; DICKE, 1992).

Nessa mesma esteira, em 1898, a General Motors, empresa do setor automobilístico, adotou o sistema de redes de franquia, abrindo uma unidade em Detroit, a fim de alavancar o seu crescimento mercadológico. (DICKE, 1992).

Após o término da Segunda Grande Guerra houve um acelerado crescimento das rede de franquia nos Estados Unidos da América, muito devido à economia superaquecida que o país possuía e à popularização das redes de franquia McDonald's e Burger King. Com isso, esse modelo de negócio começou a tomar destaque no cenário americano, vindo a partir da década de 1960 a ser implantado gradativamente em outros países (MELO *et al.*, 2015a; DICKE, 1992; LAFONTAINE; SLADE, 2014).

No quadro 1 apresenta-se a síntese das fases de desenvolvimento do *franchising* no cenário mundial.

Quadro 1 – Fases de desenvolvimento das franquias

DEFINIÇÃO	DATA	CONTEXTUALIZAÇÃO
Primitivo	1865-1919	Em um primeiro momento (1863), a empresa Singer Sewing Machine Company desenvolve uma maneira de fornecer recursos aos seus representantes, desenvolvendo o sistema de <i>franchising</i> . A General Motors (1898) e a Coca-Cola (1899) aderem ao sistema de <i>franchising</i> .
Emergencial	1920-1949	O sistema de <i>franchising</i> começa a se difundir, ainda que timidamente, pelos Estados Unidos da América, principalmente através de setores vinculados à indústria automobilística.
Aceitação e explosão	1950-1964	As redes de franquia começam a crescer desenfreadamente no território americano. Fatores econômicos (alto crescimento do PIB americano) e sociais (maior poder aquisitivo por parte da população) são responsáveis por tal crescimento sofrido pelo <i>franchising</i> .
Redução	1965-1970	Nesse período há um saturamento de franquias no mercado doméstico americano, dificultando-se, assim, o crescimento do sistema de <i>franchising</i> nos EUA. Outro fator que corroborou para a diminuição das redes de franquia nos EUA foi a falta de leis que regulamentassem o sistema.
Crescimento	1970-Atual	A partir da década de 1970 houve um desenvolvimento no sistema de <i>franchising</i> devido à criação de leis, associações e normas criadas para regular o funcionamento do mesmo, facilitando assim a sua internacionalização.

Fonte: Adaptado de MELO *et al.*, (2015a); RISER (2001); DICKE (1992); ALON (1999)

No Brasil, o sistema de *franchising* começou a atuar no mercado a partir da década de 1960, através da criação da rede de franquia Yàzigi, do setor de escolas de idiomas. A partir da década de 1970, o mercado de *franchising* brasileiro começa a receber, ainda que em pouca quantidade, as primeiras franquias estrangeiras, como o caso da rede de *fast-food* Jack in the Box que veio para o Brasil no início da década de 1970 (MELO *et al.*, 2015a).

Já a partir da década de 1980, o setor de franquias começou a sofrer um elevado crescimento, muito em decorrência de três momentos relevantes. Em 1987, o *franchising* teve a primeira fase marcante no Brasil, através da criação da Associação Brasileira de *Franchising* a qual teve como objetivo, auxiliar os franqueadores e franqueados no desenvolvimento de suas redes de franquia, estabelecendo códigos e normas aos seus associados (MELO, 2012).

Na esteira do tempo, em 1994, há um segundo momento marcante para o crescimento e desenvolvimento do *franchising* no Brasil: o surgimento da Lei de Franquias Empresarias (Lei 8.955) a qual estabeleceu direitos e deveres a serem seguidos pelos franqueadores e franqueados. Através dessa lei houve o favorecimento da criação e do desenvolvimento das redes de franquia no Brasil, uma vez que ficavam, por lei, estabelecidas normais e condutas a serem atendidas por parte do franqueador e do franqueado nos contratos relativos ao *franchising* (MELO, 2012).

Por fim, o crescimento vertiginoso da economia brasileira no início do século XXI mostrou-se de extrema valia para o mercado de redes de franquia, pois através do aquecimento econômico do Brasil muitas redes de franquia brasileiras vieram a possuir maiores possibilidades de crescimento. Percebendo-se também, concomitantemente, um aumento na procura pelo mercado brasileiro de *franchising* por parte das redes de franquia estrangeiras, que viram no Brasil a possibilidade de expandirem seus negócios (MELO *et al.*, 2015a; ALON; WELSH, 2002).

Segundo Shukla *et al.* (2009) os estágios de desenvolvimento das redes de franquia no Brasil podem ser separados em três categorias conforme o quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Estágios de desenvolvimento das franquias no Brasil

FASE	DESCRÍÇÃO	EXEMPLOS
1º geração	O sistema de franquia é mais primitivo. Nesse, as características do sistema de <i>franchising</i> resumem-se à licença cedida pelo franqueador ao franqueado para o uso dos produtos e serviços oferecidos pela rede de franquia.	Coca-Cola, Shell, Esso.
2º geração	Nessa geração há uma preocupação por parte do franqueador em garantir que o franqueado revenda somente aqueles serviços, produtos e marca oferecidos pela rede de franquia.	Volkswagen, Ford, GM.
3º geração	Maior nível de desenvolvimento entre as três gerações, devido ao franqueador fornecer apoio integral ao franqueado, fornecendo treinamentos, consultoria gerencial e financeira e auxiliando no desenvolvimento da marca.	McDonald's, KCF, Burguer King

Fonte: Adaptado de SHUKLA *et al.*, (2009)

Atualmente, o sistema de *franchising* tem aparecido como um segmento em destaque na economia mundial. Somente em 2013, as redes de franquia americanas, que lideraram o mercado internacional de *franchising*, movimentaram cerca de R\$ 2,6 trilhões. No Brasil, o sistema de franquias chegou a movimentar R\$ 127 bilhões, enquanto que em 2012 este número restringia-se a aproximadamente R\$ 103 bilhões; havendo, assim um crescimento de aproximadamente 19% (IFA, 2014; ABF, 2014).

Entretanto, ainda que possua participação economicamente discreta se comparada aos Estados Unidos, o Brasil se configura como quarto maior detentor de redes de franquia no mundo, possuindo um total de 2.703 redes de franquia e estando em sexto lugar quando se trata do total de unidades de rede de franquia, possuindo 114.409 unidades espalhadas no território nacional (ABF, 2014).

A seguir, a tabela 2 retrata as 10 maiores redes de franquia (em número de unidades) com atuação no mercado brasileiro:

Tabela 2 – As 10 maiores redes de franquia no Brasil (em número de unidades)

CLASSIFICAÇÃO	REDE	SEGMENTO	TAXA INICIAL	PAÍS DE ORIGEM	Nº DE UNIDADES
1°	Correios	Negócios, Serviços e Conveniência	R\$112 mil	Brasil	7440
2°	O Boticário	Cosméticos e Perfumaria	R\$250 mil	Brasil	3635
3°	Colchões Ortobom	Móveis, Decoração e Presentes	R\$90 mil	Brasil	1860
4°	McDonald's	Alimentação	R\$2,5 milhões	EUA	1796
5°	Cacau Show	Bebidas, Cafés, Doces, Salgados e Sorvetes	R\$150 mil	Brasil	1612
6°	Subway	Alimentação	R\$302 mil	EUA	1595
7°	Kumon	Escola de Idiomas	R\$25 mil	Japão	1593
8°	AM PM Mini Market	Negócios, Serviços e Conveniência	R\$159 mil	Brasil	1565
9°	Wizard Idiomas	Escola de Idiomas	R\$57 mil até R\$343 mil	Brasil	1264
10°	Jet Oil	Serviços Automotivos	R\$111 mil	Brasil	1235

Fonte: ABF (2014).

2.1.3 Questões contratuais do *franchising*

No sistema de *franchising*, o contrato ordenará ao franqueado, direitos e deveres a serem cumpridos como a assistência e o suporte fornecidos pelo franqueador ao franqueado e

o pagamento de taxa ao franqueador, respectivamente. Por outro lado, o franqueador também terá direitos e deveres elencados no contrato, o qual será utilizado como forma de monitoramento e controle sobre o franqueado, possibilitando ao franqueador a cobrança de taxas em troca do fornecimento da marca, *know-how*, *expertise*, serviços e produtos por ele desenvolvido (SHANE 1996b; LAFONTAINE; BLAIR, 2009).

A relação contratual entre franqueador e franqueado começa a partir do momento em que o franqueado adquire a franquia junto ao franqueador, que disponibilizará uma proposta oficial ao franqueado. Esta proposta é caracterizada como COF (Circular de Oferta de Franquia) e aparece como documento obrigatório pela Lei de Franquias (Lei nº 8995/1994), devendo ser entregue em um prazo de 10 dias de antecedência à assinatura do pré-contrato de franquia. Nesse documento estarão estabelecidas informações relativas ao franqueador e à rede de franquia, sendo necessário haver dados das operações realizadas pelo franqueador, como o registro de suas marcas, quais franqueados pertencem à rede de franquia, estimativas de investimento e retorno financeiro, dentre outros.

Em fase posterior a esta haverá o contrato de franquia, que abrangerá questões relativas ao relacionamento firmado entre as partes. Tais questões serão relativas aos prazos e condições de renovação contratual, aos diretos de uso das marcas, aos locais geográficos em que a rede de franquia deverá atuar, aos direitos e deveres do franqueador e franqueado, às taxas a serem pagas pelo franqueado, aos instrumentos de controle utilizados pelo franqueador perante o franqueado e às condições de rescisão contratual (MELO *et al.*, 2015a; MAURO, 1999).

Ademais, as redes de franquia possuem algumas peculiaridades se comparadas aos demais tipos de negócio. Um dos pontos que faz do o mercado de redes de franquia ser diferenciado é o da cobrança de taxas, que ocorre no momento da aquisição da franquia por parte do franqueado e se estabelece durante os meses em que o franqueado possuir contrato com o franqueador (MELO *et al.*, 2015a; BARROSO, 2002; SHANE, 1996a; ELANGO, 2007; PEDRO, 2009).

Alguns autores (MELO *et al.*, 2015a; BARROSO, 2002; GIGLIOTTI, 2012) apontam que quatro taxas são cobradas no sistema de *franchising*: *i*) taxa de franquia; *ii*) taxa de instalação; *iii*) taxa de *royalties* e *iv*) taxa de publicidade.

A taxa de franquia será cobrada pelo franqueador ao franqueado, como uma taxa de adesão à rede de franquia, ou seja, uma forma de taxa inicial pela qual o franqueador se disponibilizará a fornecer a marca da rede de franquia ao franqueado. A taxa de instalação será relativa à aquisição de equipamentos, treinamento de pessoal e do franqueado, compra de

estoque, desenvolvimento do *layout* da unidade da rede de franquia e quaisquer outros gastos com matérias físicas necessárias para se inicializar a operação da unidade da rede de franquia (MELO *et al.*, 2015a; BARROSO e GIGLIOTTI, 2012; LEI n° 8.955/1994).

Por sua vez, a taxa de *royalties* será cobrada pelo franqueador ao franqueado mensalmente, a fim de realizar a manutenção da rede de franquia, ou seja, será utilizada para prestação de serviços por parte do franqueador e para o desenvolvimento de produtos e serviços prestados pela rede de franquia. Por fim, as taxas de publicidades também serão pagas mensalmente pelo franqueado ao franqueador com o intento de desenvolver a marca da rede de franquia, além de serem utilizadas para ações de *marketing* voltadas à rede de franquia (MELO *et al.*, 2015a; BARROSO; GIGLIOTTI, 2012; LEI n° 8.955/1994).

A seguir o quadro 3 sintetiza os tipos de taxas cobradas no sistema de *franchising*.

Quadro 3 – Tipos de taxa cobradas no sistema de *franchising*

TAXA	INTUITO	REQUISIÇÃO
Taxa de franquia	Adesão à rede de franquia.	Paga no ato da aquisição da unidade da rede de franquia. Geralmente o valor a ser dispendido pelo franqueado será substancial.
Taxa de instalação	Estabelecimento inicial da operação; compra de matérias para o espaço físico, <i>layout</i> e estoque; treinamento de pessoal e do franqueado.	Paga para a instalação da franquia. Em regra, é o maior valor a ser pago pelo franqueado durante o processo de aquisição e desenvolvimento da unidade da rede de franquia.
Taxa de royalties	Manutenção e suporte fornecido pelo franqueador para os franqueados da rede de franquia.	Pago mensalmente pelo franqueado ao franqueador, geralmente o valor é incidido sob o faturamento da franquia.
Taxa de publicidade	Desenvolvimento da marca e realização do <i>marketing</i> da rede de franquia.	Pago mensalmente pelo franqueado ao franqueador, geralmente o valor é incidido sob o faturamento da franquia.

Fonte: Adaptado de BARROSO (2002); GIGLIOTTI (2012); MELO *et al.*, (2015a); Lei n° 8.955 (1994)

2.1.4 Síntese do sistema de *franchising*

O quadro 4, a seguir, sintetiza os pontos chaves abordados por nós no decorrer deste capítulo, referentes ao sistema de *Franchising*.

Quadro 4 – O sistema de *franchising*: pontos chaves

1-Conceitualização do <i>Franchising</i>	O sistema <i>franchising</i> pode ser definido como um formato de negócio consistente na relação contratual entre duas partes (franqueador e franqueado).
2- Contextualização do <i>Franchising</i> no Mundo	O <i>franchising</i> surge no século XIX, através da empresa Singer Sewing Machine Company. De lá para cá o sistema se aprimorou e, principalmente após a década de 70, passou a figurar em diversos países do mundo, ganhando notoriedade acadêmica.
3- Contextualização do <i>Franchising</i> no Brasil	No Brasil, há na década de 60 o surgimento da primeira rede de franquia: a Yàzigi. Três momentos foram chaves para o desenvolvimento do <i>franchising</i> no Brasil: a criação da Associação Brasileira de <i>Franchising</i> , na década de 80; a criação da Lei de Franquia (Lei nº 8.955) em 1994; e o amadurecimento econômico apresentado pelo país a partir do século XXI.
4-Questões Contratuais	O relacionamento entre franqueado e franqueador será regido através de um contrato que elencará os deveres e direitos que cada um possui.
5- Taxas cobradas no sistema de franquia	Haverá a cobrança, do franqueador ao franqueado, de quatro tipos de taxas. A taxa de franquia e de taxa de instalação, inicialmente; além da taxa de <i>royalties</i> e a taxa de propaganda, que serão cobradas mensalmente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2 Internacionalização de redes de franquia

Neste item serão abordados três tópicos relacionados à internacionalização e às redes de franquia. Em um primeiro momento discutir-se-á a questão da internacionalização no viés da literatura de subsidiária e matriz, posteriormente será realizada a contextualização do processo de internacionalização das redes de franquia. Em último turno serão abordadas as cinco concepções em torno do processo de internacionalização das redes de franquia.

2.2.1 Multinacionais e interações com o *franchising*

A internacionalização de empresas tem seu surgimento em meados do século XIX, devido à busca de recursos naturais das empresas provenientes da Inglaterra, ocorrendo em diversos países. Entretanto, foi em meados do século XX, motivado principalmente pelos contornos da Segunda Guerra Mundial, que empresas multinacionais (EMN's), de origem americana começaram a expandir seus negócios para além da fronteira (LAZARUS, 2001). Já

ao final do século XX, mais precisamente na década de 1980, ocorreu um boom na internacionalização das multinacionais de diversos países, entre eles Canadá, Inglaterra, Alemanha e França, além das provenientes dos Estados Unidos da América (KLEINERT, 2004).

Quanto à definição de EMN's, segundo Dunning e Sarianna (2008) multinacionais são empresas que procuram internacionalizar seus negócios realizando investimento direto externo seja através de fusões, aquisições, *join venture* ou de construção de novas unidades em outros países. Estas subsidiárias possuem um papel crucial no crescimento da multinacional, já que elas podem desenvolverem competências, tais como em Pesquisa e Desenvolvimento, Marketing, Tamanho, Experiência, Manufatura e adquirirem conhecimentos que podem ser usadas por toda as unidades e matriz da multinacional, além de agregarem valor durante o seu funcionamento no país de destino (DIMITRATOS ;LIOUKA; YOUNG , 2014; BIRKINSHAW, 1997; FILIPPOV, S, 2014; BIRKINSHAW, 1999).

Entretanto, essa possibilidade de desenvolvimento de competências e de conhecimentos adquiridos pela subsidiária está ligada à: *a)* à autonomia e integração que a subsidiaria possui em relação à matriz; *b)* competitividade do mercado de destino e *c)* ambiente do país hospedeiro (SLANGE, HENNART, 2007; MAHNKE; PEDERSEN; VENZIN, 2005).

A transmissão dos conhecimentos e competências adquiridos por uma subsidiária para outras subsidiárias e para a matriz da MNE se da à medida que a subsidiária possui uma autonomia operacional diante à matriz e uma integração com as demais unidades da MNC, com os consumidores, fornecedores e demais parceiros da subsidiária (BORINI; FLEURY, 2010; SLANGEN; HENNART, 2007; MAHNKE; PEDERSEN; VENZIN, 2005; ANDERSSON; FORSGREN, 1993).

Já a competitividade do mercado de destino também exercerá um papel de influência no desenvolvimento de capacidades e conhecimentos da empresa. Segundo Hymer (1976) as multinacionais devem possuir vantagens competitivas perante as empresas do país de destino para poder competir no ambiente de destino escolhido. Tais vantagens competitivas são adquiridas através de *expertises* e *know how* adquiridos no ambiente doméstico, além também da empresa possuir mais recursos do que as empresas que atuam no mercado de destino.

Quanto às subsidiárias, Luo e Parker (2001) argumentam que o ambiente competitivo encontrado por elas no mercado de destino possui um alto grau de competitividade, forçando assim a subsidiária a adotar, muitas vezes, estratégias diferentes para obter vantagem

competitiva. Esta competitividade acaba estimulando as subsidiárias a desenvolverem novas competências e adquirirem conhecimentos.

Em outra esteira tem-se as características institucionais tanto do país de origem quanto do país de destino influenciando no desenvolvimento de capacidades e aquisição de conhecimento das subsidiárias (LUO, 2000; PAPANASTASSIOU, PEARCE, 1994; BJÖRKMAN, FEY, PARK, 2007).

Nesta corrente, Gugler, *et al.* (2013) argumentam que a qualidade das instituições no país de origem e de destino, ou seja, estabilidade política e econômica além alto grau de desenvolvimento social do país influenciam diretamente na boa performance da subsidiária, fazendo com que a mesma adquira capacidades.

Utilizando se dos argumentos anteriores, tem se que a escolha do país de destino para as redes de franquias que pretendem se internacionalizar é pautada no ambiente competitivo e institucional do país de destino, além também da capacidade de transmissão dos conhecimentos e competências adquiridos por uma unidade da rede para as outras unidades.

A seguir ilustrou-se, através da figura 2 como se dá, à luz do exposto anteriormente, o processo de escolha do país de destino e de crescimento das multinacionais e redes de franquia internacionalizadas.

Figura 2 – Síntese das interações entre MNC's e redes de franquia internacionalizadas



Fonte: Elaborado pelo Autor

2.2.2 Contextualização do processo de internacionalização das redes de franquia

A globalização trouxe às empresas uma nova possibilidade de expandir suas operações. Após a Segunda Guerra Mundial e até a década de 1980, percebeu-se que um alto volume de empresas, originárias dos países desenvolvidos, começou sofrer o processo de internacionalização. Em contrapartida, as empresas originárias de países emergentes, como os países que compõe o BRICS, só começaram internacionalizar-se tardiamente (GAMMELTOFT *et al.*, 2010).

Porém, antes de contextualizarmos o processo de internacionalização das redes de franquia, deve-se delimitar o que são os mercados emergentes e trazer sua definição.

Segundo Cavusgil (1987), os mercados emergentes são mercados que possuem alto crescimento, fazendo com que diversas firmas de mercados desenvolvidos. Noutra perspectiva, Miller (1998) e Arnold e Quelch (1998) definem que os mercados emergentes são países que realizam um esforço para aprimorar sua economia e o seu desempenho em comparação às economias avançadas, e ainda que são países que possuem uma economia de transição, a medida que estes países estão começando a passar pelo processo de liberalização econômica.

Ademais, Mody (2004) define que os mercados emergentes são aqueles em estágio inicial de desenvolvimento do mercado de capitais, ainda que esses mercados sejam considerados imaturos, por não possuírem uma longa história de investimentos estrangeiros. E ainda, de acordo com o FMI (2014), países emergentes são aqueles que possuem a sua economia em desenvolvimento, sendo compostos por países do Leste Europeu, da América Latina, da África e da Ásia.

Quanto ao processo de internacionalização das redes de franquia, após a Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos da América experimentaram um crescimento vertiginoso deste modelo de negócio em seu mercado. A título de conhecimento, entre as décadas de 1950 e 1960, a rede de franquia americana Mc Donald's, do ramo de alimentação, chegou a expandir seu número de 1 (uma) unidade (1953) a 1.000 (um mil) unidades (1965). Esse crescimento também estendeu-se a outros ramos, como o de aluguel de carro e de calçados, que apresentou crescimento acima da média (SEID, 2014).

A partir dessa expansão do segmento de *franchising* nos EUA na década de 1970, observou-se o surgimento da saturação de mercado em torno das redes de franquia no mercado americano. Essa saturação forçou que as redes de franquia buscassem realizar algo inédito nesse seguimento: internacionalizarem-se. Destarte, países com proximidade cultural,

como Canadá, Inglaterra, Austrália e França, foram os escolhidos. Como consequência, esse fenômeno fez com que houvesse um acréscimo no número de redes de franquia nos países de destino, favorecendo o desenvolvimento de novas redes de franquia oriundas desses mercados desenvolvidos, uma vez que foi percebido pelos empreendedores locais o alto índice de sucesso desse modelo de negócio, além de trazer vantagem competitiva às redes de franquia internacionalizadas perante aquelas não internacionalizadas (WALKER; ETZEL, 1973).

Nas décadas de 1980 e 1990, diversas redes de franquia de outros países desenvolvidos também começaram a internacionalizar suas operações, dando-se destaque para redes oriundas da Inglaterra, Austrália, Japão e França.

No final da década de 1990, segundo Alon (1999), dois fatores influenciaram a busca pela internacionalização das redes de franquia de países desenvolvidos para países em desenvolvimento: *a)* a saturação do mercado doméstico destes países diante deste modelo de negócio, *b)* o simétrico amadurecimento econômica demonstrado pelos países em desenvolvimento.

Para Wright e Scott (2005), além da saturação de mercado também nota-se um aumento da concorrência e uma queda nos lucros dentro dos países desenvolvidos.

Sob outro aspecto, Kedia *et al.* (1994) argumentam que o principal motivo para que houvesse internacionalização por parte dessas redes de franquia foi a busca por maiores vendas, causando assim uma necessidade de internacionalização por essas redes a mercados que tivesse um bom poder de absorção desse modelo de negócio.

A fim de complementar tais estudos, Alon e Welsh (2002) afirmam que a abundância de mercado consumidor e o maior poder aquisitivo por parte das populações dos países em desenvolvimento também foram responsáveis pela migração das redes de franquia de países desenvolvidos para os mercados emergentes.

É importante salientar que na última década, diversas redes de franquia provenientes de países desenvolvidos têm procurado o mercado brasileiro para atuar, fazendo com que o número de redes estrangeiras no Brasil passasse a ser de 206 redes de franquia, dos quais aproximadamente 85% são originárias de países desenvolvidos como os EUA, França e Inglaterra (ABF, 2015).

Diferentemente das redes de franquia de países desenvolvidos, as redes de franquia provenientes de países emergentes só vieram a experimentar o processo de internacionalização a partir do início do século XXI, graças ao tardio amadurecimento econômico das redes de franquia, além também por buscarem novos mercados consumidores para atuar (ALON, 2005; WELSH; ALON; FALBE, 2006).

A partir disso tem-se que essas redes de franquia possuem menor vantagem competitiva quando comparadas às redes de franquia oriundas de países desenvolvidos, tais que já sofreram o processo de internacionalização, devido à tardia procura por novos mercados.

Para Kovacs e Oliveira (2008), o processo de internacionalização das empresas brasileiras encontra-se ainda em estágio inicial, tendo como foco a atuação em mercados com menor risco de atuação e que, portanto, exijam menor investimento.

Mais especificamente quanto à internacionalização do varejo nacional, Khauaja e Toledo (2011), apontam que as redes de franquia brasileiras não escapam desse cenário, vindo a sofrer o processo de internacionalização tarde, se comparado às redes de franquia de países desenvolvidos.

Segundo Melo, *et al.* (2015a) no ano de 2000 apenas 15 redes de franquia brasileiras haviam se internacionalizado. Atualmente, segundo dados apresentados pela ABF (2015), são 106 redes de franquia, totalizando um crescimento de mais de 700%.

Para Moraes (2002), a busca pela internacionalização das redes de franquia brasileiras deu-se tanto devido à solidez da marca da rede no ambiente nacional, tornando-se assim uma estratégia de crescimento; quanto em razão das dificuldades para financiar unidades no mercado nacional.

Por sua vez Marques, Merlo e Lucchesi (2005), apontam que além do fortalecimento da marca, a busca pela internacionalização das redes de franquia brasileira deu-se devido à pretensão no aumento de vendas.

2.2.3 Perspectivas sobre a internacionalização de redes de franquias

Ao consultar-se a literatura, visualizaram-se cinco correntes diferentes que versam sobre o processo de internacionalização da rede de franquia (DANT; GRUNHAGEN, 2014; ELANGO, 2007; JELL-OJOBOR 2012). Sendo assim, nos próximos tópicos, serão abordadas cada uma das concepções existentes.

i) *Macro Perspective*

Na *Macro Perspective*, busca-se explicar a internacionalização da franquia através de aspectos institucionais do país de destino e de origem (MELO *et al.*, 2015a; BORINI *et al.* , 2013). Alon e McKee (1999) desenvolveram um modelo composto por quatro dimensões, visando auxiliar as redes de franquia no processo de sua internacionalização.

A primeira dimensão é a econômica, que tem como base os estudos de Yavas (1988) e Andersen (1996). Nesses estudos foram observadas três variáveis importantes para serem observadas no processo de internacionalização de uma rede de franquia, sendo elas: a renda *per capita*, o crescimento econômico do país e a urbanização do país de destino.

A segunda dimensão, denominada demográfica, é constituída por duas variáveis: o tamanho da classe média e o crescimento da população. Essas variáveis, segundo Artur Andersen (1996), são vistas como determinantes no processo de escolha do país por parte das redes de franquia que pretendem internacionalizar-se.

A terceira dimensão é a distância, formada pelas variáveis cultural e geográfica. Nessa dimensão o autor utiliza-se dos estudos de Kostecka (1988) e Eroglu (1992) para ressaltar a importância que a proximidade cultural e geográfica dos países de destino tem no processo de escolha das redes de franquia ao procurarem internacionalizar-se.

A quarta e última dimensão é a política, tal que consiste nos fatores governamentais ou sociais de risco que podem influenciar negativamente ou positivamente a organização. As variáveis que constituem essa dimensão são: a regulamentação governamental, estabilidade política, restrições de propriedade e o índice de corrupção do país de destino.

Por outro lado, Borini *et al.* (2013), através de um estudo qualitativo, realizado com seis redes de franquia brasileiras internacionalizadas, observaram que traços da cultura brasileira influenciam no processo de internacionalização das redes de franquia nacionais.

Por fim, Hoffman, Munemo e Watson (2014), apontam que uma sociedade engajada politicamente, com estabilidade política e qualidade do serviço público, impacta diretamente na escolha pelo país de destino durante o processo de internacionalização da rede de franquia.

ii) Entry Mode

A segunda concepção é chamada de *Entry Mode*, sendo abordados o sistema de franquia e as participações societárias como modo de entrada à empresa que pretende internacionalizar-se (FLADMOE-LINDQUIST; JACQUE, 1995).

No processo de internacionalização, as empresas de serviços têm escolhido principalmente duas maneiras de entrar no mercado: o sistema de *franchising* e as participações societárias. Na participação societária, a matriz tem total controle administrativo sobre a subsidiária. No sistema de franquia, o franqueador firma um acordo contratual com o franqueado, havendo uma série de formatos de serviço, formas de vendas e outras especificações pré-estabelecidas na transação (FLADMOE-LINDQUIST; JACQUE, 1995).

Nesse sentido, Contractor e Kundu (1997) apontaram quais fatores influenciam na escolha entre esses dois modos de entrada. Através de seu estudo observaram que o desenvolvimento do mercado, a experiência da empresa e a capacidade de se transmitir e desenvolver habilidades por parte da mesma estão intrinsecamente ligados à sua escolha pelo modo de entrada em um mercado futuro.

iii) Cross-Border Franchisor–Franchisee Relationship

A terceira concepção é a *Cross-Border Franchisor–Franchisee Relationship*. Os autores dessa linha de pesquisa têm como foco os conflitos e os desafios existentes tanto na governança da rede por parte do franqueador, quanto na relação entre franqueador e franqueado no processo de internacionalização da franquia. (QUINN; DOHERTY, 2000; DANT; NASR, 1998; QUINN 1999).

Segundo Pizanti e Lerner (2003), a redução de riscos por parte do franqueador dá-se através do controle sobre o franqueado, tal que será estabelecido principalmente através do contrato, sendo que esse possui como foco central a proteção do ativo intangível de maior importância para a rede de franquia: a marca.

Por outro lado, para Birkeland (1995), o franqueador poderá exercer o controle sobre o franqueado através de quatro áreas, sendo elas: 1) o nome da marca da rede; 2) o pagamento de royalties; 3) as assimetrias de informação, fazendo com que o franqueado dependa do franqueador; 4) a restrição da cooperação com outros franqueados da rede.

De acordo com Shane (1996), o franqueador, ao internacionalizar a rede, deve criar incentivos ao franqueado a fim de desencorajar o oportunismo por parte desse.

Por último, Cho (2005) propõe que caso o franqueador deseje internacionalizar a rede de franquia ele deve obter o controle do franqueado através: a) da taxa inicial da franquia alta a fim de inibir o oportunismo do franqueado; b) de uma multa rescisória alta a ser paga pelo franqueado no caso de quebra de contrato; c) do acompanhamento, por parte do franqueado, de um cronograma de execução proposto em contrato pelo franqueado, a fim de forçar o franqueado a abrir unidades da rede de franquia; d) da busca de informações relativas à capacidade de gestão do candidato a franqueado.

iv) Differentiated Among Different Franchise Options When Entering a Foreign Market

A quarta concepção, intitulada de *Differentiated Among Different Franchise Options When Entering a Foreign Market* aponta os métodos de expansão da rede de franquia, tais como Master Franquia, Joint Venture, Unidades Próprias e Franqueado Direto (WELSH;

ALON; FALBE 2006; HACKETT, 1976; HOFFMAN; PREBLE, 2003; CHAN; JUSTIS, 1990; QUINN, 1998).

Para Sanghavi (1991), o método escolhido pela empresa para internacionalizar-se está diretamente ligado à estratégia por ele utilizado.

Segundo Welsh, Alon e Falbe (2006), o modelo mais adotado pelas redes de franquia provenientes de países desenvolvidos é o de “*Master Franquia*”. Esse modelo é adotado em casos onde há distância cultural entre o país de origem e o país de destino, obrigando o franqueador a buscar um único franqueado local que possua conhecimentos referentes ao lugar onde a rede de franquia se internacionalizará.

Esses conhecimentos são relativos principalmente a aspectos econômicos, culturais e mercadológicos vinculados ao país de destino. E uma das desvantagens apontadas ao se escolher esse método para se internacionalizar é a dificuldade de se obter o monitoramento e controle sobre a unidade franqueada (WELSH; ALON; FALBE, 2006; AGUIAR *et al.*, 2014; NAIR, 2001).

O segundo modelo de entrada, o “*Joint Venture*”, possui características parecidas com a de *Master Franquia*, uma vez que nesse modelo também ocorre do franqueador buscar o franqueado no país de destino da rede de franquia, em razão do mesmo possuir maior *expertise* sobre o local de destino (WELSH; ALON; FALBE, 2006).

Entretanto, a diferença entre os dois modelos de entrada está na quantidade de franqueadores. Enquanto que no *Joint Venture* o franqueador poderá buscar mais de um franqueado na região em que pretende destinar a rede de franquia, na *Master Franquia* pode haver somente um franqueado (CHAN; JUSTIS, 1990).

Segundo Chang e Rosenzvieg (2001), a principal vantagem nesse modelo é relativa às reduções nos custos por parte do franqueador e a principal desvantagem ao se adotar esta estratégia de entrada está vinculada às divergências de interesses existentes entre o franqueado e o franqueador.

Para Quinn (1998), no modelo de *Unidades Próprias*, o franqueador é o responsável por operar a unidade internacionalizada da rede de franquia. Esse modelo é utilizado principalmente por possibilitar ao franqueador a obtenção de um maior controle sobre a unidade da rede internacionalizada.

Diante disso, pode-se destacar que o benefício nesse método está vinculado a um maior monitoramento da rede no exterior, por parte do franqueador. Entretanto, esse modelo apresenta como ponto negativo o alto custo, uma vez que o franqueador precisa investir durante todo o processo de abertura da unidade no exterior (AGUIAR *et al.*, 2014).

Ademais, o modelo *Franqueado Direto* é utilizado pelas franquias que buscam internacionalizar-se nos países que possuem proximidade cultural e geográfica. Essa estratégia de internacionalização da rede de franquia tem como benefício o baixo custo ao franqueador para manutenção da rede (AGUIAR *et al.*, 2014).

v) *Driving Forces for Franchisors to Expand Internationally*

Por fim, a quinta concepção afirma, através da comparação entre redes de franquia, que fatores organizacionais são fundamentais para a internacionalização da rede (ELANGO, 2007; HACKETT, 1976; AYDIN; KACKER, 1990).

Para Choo *et al.* (2007), Melo (2015a), Elango (2007) à medida que o franqueador desenvolve sua marca em um ambiente doméstico, ele acaba obtendo sua maior visibilidade, aumentando o prestígio da marca da rede e reduzindo riscos e custos vinculados à internacionalização da rede de franquia.

Doherty, Quinn (1999), apontam que, em razão da internacionalização das redes de franquia, observa-se um aumento de problemas relativos à assimetria dessas redes. Diante disso, Shane (1996b) alude que o franqueador consegue uma maior simetria de informação na internacionalização da rede a partir da diminuição do oportunismo por parte do franqueado. Diminuição essa que é feita através do contrato, tal que elencará o pagamento da taxa de royalties para o franqueado. Tendo isso em vista, percebe-se que o contrato é uma forma do franqueador obter monitoramento perante o franqueado.

Por outro lado, Mariz-Periz e García-Álvarez (2009), Melo *et al.* (2015a), Shane (1998, 1996b) defendem que a quantidade de anos que a rede possui, influencia a rede de franquia que pretende se internacionalizar, estando assim vinculada à capacidade de monitoramento e controle da rede de franquia, apontados como fundamentais para a internacionalização da rede.

Por fim, a capacidade de monitoramento e controle da rede de franquia também estará intrinsecamente ligada à dispersão da rede, uma vez que quanto mais uma rede de franquia encontra-se dispersa geograficamente, maior será a necessidade de haver um conhecimento de como monitorá-la (MELO *et al.* 2015a; MARIZ-PERIZ; GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009; SHANE 1998a; 1996b).

2.2.4 Síntese da internacionalização de franquias

No quadro 5 a seguir, pode-se observar uma síntese sobre internacionalização de franquias.

Quadro 5 – Síntese das teorias

Abordagens	Descrição
Multinacionais, subsidiárias e redes de franquias internacionalizadas	Muitos estudos sobre o processo de internacionalização de empresas tem tido como escopo as multinacionais e suas subsidiárias. Utilizando se destes estudos para explicar o processo de internacionalização das redes de franquia observa-se que: <i>i</i>) as redes de franquia que buscam se internacionalizar possuem um elevado grau de competitividade, <i>ii</i>) a escolha pelo país de destino se dá devido ao ambiente competitivo e ao grau de institucionalização do país hospedeiro e <i>iii</i>) a capacidade de aprendizagem e as competências obtidas pelas unidades internacionalizadas das redes de franquia auxiliam no crescimento da rede de franquia.
<i>Macro Perspective</i>	Fatores institucionais presentes no país de destino e no país de origem são utilizados para explicar o processo de internacionalização das redes de franquia.
<i>Entry Mode</i>	Descreve quais fatores estimulam as empresas prestadoras de serviço a escolher o sistema de franquia como modo de entrada em novos mercados.
<i>Cross-Border Franchisor–Franchisee Relationship</i>	Aborda desafios e conflitos existentes entre franqueador e franqueado durante o processo de internacionalização da rede de franquia.
<i>Differentiated Among Different Franchise Options When Entering a Foreign Market</i>	Aponta os possíveis métodos de expansão existentes durante o processo de internacionalização da rede de franquia.
<i>Driving Forces for Franchisors to Expand Internationally</i>	Fatores organizacionais são motrizes para a internacionalização das redes de franquia.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3 Precedentes teóricos da Teoria da Agência e *franchising*

Conforme exposto, a literatura existente sobre *franchising* traz as chamadas “Teoria da Agência” e “Teoria da Escassez de Recursos” como as abordagens teóricas mais utilizadas para esclarecer o fenômeno (VAROTTO; OLIVEIRA, 2013; MELO, ANDREASSI, 2010).

Sendo assim, a partir dessa premissa, neste capítulo aborda-se o fenômeno de internacionalização das redes de franquia pela perspectiva da Teoria da Agência.

A Teoria da Agência é resultante das questões levantadas por Jensen e Meckling (1976). Em seu artigo seminal, os autores apresentam a Teoria da Agência como sendo de cunho econômico, vendo o homem como um ser racional e buscando analisar as relações entre os acionistas e gestores, uma vez que considera a existência de conflitos nas necessidades e no relacionamento do principal (acionistas) e o agente (gestor). Tais divergências se dão porque cada um dos atores deseja maximizar os seus lucros, situação que

resulta de uma assimetria das informações por ambas as partes (LAFONTAINE, 1992; SHANE, 1996b, PEDRO, *et al.*, 2008, MELO *et al.*, 2015a)

A partir desse alicerce, essa teoria tem sido empregada em diversos estudos relacionados ao *franchising*, uma vez que o sistema de *franchising* é visto como uma resposta ao problema levantado pela Teoria da Agência (SHANE , 1996b; MELO *et al.*, 2015a; PEDRO, 2009). No *franchising*, o agente é representado pelo franqueado e o principal pelo franqueador. Nesse sentido, ainda que o franqueador (principal) seja o detentor de informações, *expertise* e *know-how* fundamentais para o desenvolvimento da rede de franquia; caberá ao franqueado, que não possui tais atributos, operacionalizar a unidade de franquia no seu dia a dia. Assim, surge o impasse da Teoria da Agência (*agency problem*), pois ambos procuram maximizar seus lucros; e devido à assimetria de informações existente entre os atores, acabam existindo conflitos entre os mesmos (JENSEN; MECKLING, 1976).

A fim de acabar com essa dicotomia na relação dos atores, há o acréscimo do contrato na relação agente-principal, sendo esse responsável por auxiliar na diminuição da assimetria de informações e de outros conflitos existentes e também servir para que o franqueador obtenha um maior controle e monitoramento sobre o franqueado. Outro ponto importante para que haja uma diminuição na assimetria de informação é o acréscimo de benefício que convirá para corroborar a confiança na relação entre principal e agente (JENSEN; MECKLING, 1976; MELO *et al.*, 2015a).

Com o objetivo de apresentar com mais profundidade os fatores elencados acima, dividir-se-á esta parte do presente capítulo em três tópicos, objetivando: *i*) realizar uma abordagem sobre os conflitos existentes no relacionamento franqueado-franqueado; *ii*) expor trabalhos vinculados ao estudo de internacionalização de franchising que se utilizaram da Teoria da Agência como base teórica e *iii*) fazer uma Síntese da Teoria da Agência e *Franchising*.

2.3.1 Conflitos na relação franqueador-franqueado

Na ótica da Teoria da Agência, o relacionamento entre agente-principal é guiado pelo interesse individualista existente em ambas as partes, uma vez que tanto agente quanto principal buscam otimizar seus lucros. Com isso, a assimetria de informação aparece como um dos sintomas existentes no relacionamento do principal e agente. Isso se deve graças aos papéis exercidos pelos atores, no decorrer de seu relacionamento.

Nesse relacionamento, o principal é o detentor de informações e conhecimentos relativos à infraestrutura, mercado de atuação, público alvo, finanças da empresa, dentre outras, os quais serão essenciais para o planejamento estratégico traçado e pelo sucesso do negócio. Em contrapartida, o agente será responsável por administrar o negócio no cotidiano, passando as informações diárias ao acionista, desenvolvendo assim um papel de operacional dentro da empresa (JENSEN; MECKLING, 1976).

Em face ao exposto, foi elaborado o quadro 6, sintetizando tais informações.

Quadro 6 – Sintetização dos atores no sistema de *franchising*

Atores	Informações	Planejamento
Principal	Infraestrutura, público alvo, finanças da empresa, mercado de atuação.	Estratégico e tático.
Agente	Relacionadas ao cotidiano da empresa.	Operacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, a Teoria da Agência dispõe que tanto o principal quanto o agente obterão interesses conflitantes (*agency problem*) em seu relacionamento, uma vez que ambos os lados buscarão maximizar seus lucros (JENSEN; MECKLING, 1976).

A fim de sanar esse problema, o principal estabelecerá, através de um contrato, mecanismos de monitoramento e controle perante o franqueado, e também benefícios que servirão como incentivo ao agente para que o mesmo siga corretamente o contrato firmado e repasse as informações referentes ao cotidiano da firma, que sejam de difícil acesso pelo principal. Para o principal também ficarão devidamente expostas no contrato as suas obrigações perante o agente.

No *franchising*, o franqueador possui informações relativas ao *marketing* da rede de franquia e outros bens intangíveis como público alvo, infraestrutura da rede de franquia, marca, produtos e serviços da rede de franquia, mercado em operação e estratégias de crescimento da rede. E o franqueado obtém informações relativas ao cotidiano da empresa, ou seja, toda parte operacional da empresa será realizada pelo franqueado.

Nesse cenário, o papel do contrato é justamente o de fazer com que o franqueador mantenha um padrão no desenvolvimento da marca, produtos e serviços da rede de franquia (LAFONTAINE, 1992; SHANE, 1996b). Entretanto, ao franqueador também caberão papéis

no contrato a serem cumpridos, como o fornecimento de *know-how*, planejamento da evolução da rede de franquia e *feed-back* aos franqueados.

Sendo assim, o contrato serve como resolução aos conflitos de interesse existentes na relação franqueador-franqueado, apontados pela Teoria da Agência.

Para Combs e Ketchen (2004), tais conflitos existentes no relacionamento entre o principal e o agente podem ser tanto verticais (*vertical agency*) como horizontais (*horizontal agency*). O conflito vertical se dará quando o franqueado não seguir corretamente as condições impostas no contrato pelo franqueador, forçando assim que o franqueador desenvolva mecanismos de monitoramento frente ao franqueado. As horizontais serão resultantes das ações efetivadas pelo franqueado que denigram e exponham negativamente a imagem e padrão da marca (LAFONTAINE 1992; KEDIA *et al.*, 1994; ALON; WANG, 2010).

Lafontaine (1992) argumenta que é necessário haver um contrato de compartilhamento de riscos. Isso é refletido no sistema de *franchising* uma vez que há entre as partes conflitos que influenciam o relacionamento entre franqueado e franqueador. Pode-se observar, na ótica desta teoria, que a assimetria de informação entre agente-principal é determinante para o surgimento de problemas e conflitos em suas relações. Tais divergências são: 1) risco moral (*moral hazard*); 2) o risco de moral por parte do franqueador (*one sized moral hazard*); 3) o duplo risco moral (*double sized moral hazard*); 4) geração de custos adicionais (*agency costs*) e 5) pegar carona na marca (*free riding*) (RUBIN, 1978; LAFONTAINE, 1992; MELO *et al.*, 2015a; SHANE, 1996b).

O risco moral (*moral hazard*) é caracterizado como sendo o comportamento oportunista por uma das partes pós-contrato. Conforme já exposto, a relação entre agente e principal, na perspectiva da Teoria da Agência, é marcada pelo individualismo entre ambas as partes, que procuram através de seus atos otimizar seus lucros. No *franchising*, isso se evidencia quando o franqueador se aproveita do franqueado não prestando ao mesmo a devida assistência, a fim de evitar gastos; ou quando o franqueado não fornece dados reais relativos à sua unidade de franquia ao franqueador, a fim de aumentar seus lucros.

O risco de moral por parte do franqueador (*one sized moral*) ocorre quando esse não consegue observar o comportamento do franqueado e, portanto, não pode afirmar se o franqueador está desenvolvendo a marca, o produto e o serviço da rede de franquia; ou mesmo não consegue aferir quanto foi o total de vendas do mês daquela unidade pertencente ao franqueado (LAFONTAINE, 1992).

Havendo tal situação, caberá ao franqueador desenvolver benefícios ao franqueado, através de um contrato de participações, a fim de motivá-lo a ser avesso ao oportunismo.

Por outro lado, o duplo risco moral (*double sized moral hazard*) será consequência de duas situações que envolvem o comportamento individualista por parte do franqueador ou do franqueado. No caso do franqueador, isso se evidencia quando o mesmo pensa somente em gerir benefício a si próprio, por meio da rede de franquia, deixando de lado o franqueado e o desenvolvimento da rede de franquia (MELO *et al.*, 2015a; LAFONTAINE, 1992).

Quanto ao franqueado, pode-se observar tal comportamento a partir do momento em que o mesmo acaba por comprar produtos não certificados pelo franqueador e de pouca qualidade, quando adota um serviço aquém do esperado pelo consumidor daquela marca. Além disso, tal conduta pode ocorrer até mesmo quando o franqueado investe menos na estrutura física da unidade da rede de franquia (layout do ambiente, mau acabamento das instalações, má qualidade de acessórios), com o intuito de obter maiores vantagens para si próprio (MELO *et al.*, 2015a; SHANE, 1996b).

Ademais, Jensen e Meckling (1976) nos trazem que o conflito existente no relacionamento entre principal e agente resultará na criação de novos custos (*agency costs*) para o principal. Tais custos serão caracterizados como: *i*) custos de oportunismo, uma vez que o principal deverá realizar a manutenção do relacionamento com o agente e *ii*) custos de monitoramento, os quais serão investimentos realizados pelo principal a fim de monitorar as ações do agente.

No *franchising*, o franqueador precisará cobrar taxas, descriminadas em contrato, do franqueado, tanto a fim de manter o monitoramento e controle, quanto evitar comportamentos oportunistas por parte do franqueado (MELO *et al.*, 2015a).

Por fim, Rubin (1978) leciona que o sistema de *franchising* proporciona o surgimento do *free ridingi*, uma forma do franqueador pegar carona na marca da rede de franquia, porém se utilizando de produtos ou serviços de pior qualidade. Isso é mais facilmente observado em redes de franquia que já possuem a marca estabelecida e consolidada, devido à confiança que a marca já possui perante os clientes, facilitando assim a aceitação do público aos produtos e serviços de qualidade inferior oferecidos na unidade da rede de franquia (AZEVEDO; SLVA, 2003).

2.3.2 Soluções aos conflitos existentes entre franqueador e franqueado

Em resposta aos possíveis conflitos existentes na relação franqueador franqueado, diversos autores (MELO *et al.*, 2015a; PEDRO *et al.*, 2008; LAFONTAINE, 1992; SHANE, 1996b; KEDIA *et al.*, 1994; ROBIN, 1978) apontam que deve haver um contrato pré-estabelecido entre franqueador e franqueado que contemple benefícios, controle e monitoramento por parte do franqueador às ações do franqueado, além de deveres e obrigações a serem cumpridas por ambas as partes.

O controle e monitoramento do franqueador dar-se-ão por meio do contrato, o qual estabelecerá taxas a serem pagas pelo franqueado, para que o franqueador possa realizar a manutenção da rede de franquia (LAFONTAINE, 1992; SHANE, 1996b).

Em um primeiro momento, o franqueado deverá pagar uma taxa inicial (capital inicial) ao franqueador, para adquirir uma unidade da rede de franquia. Em uma segunda ocasião, haverá a cobrança da taxa de giro (capital de giro) por parte do franqueador. Por fim, a taxa de *royalties* será cobrada durante todo o relacionamento entre franqueador e franqueado, e servirá para o franqueador realizar tanto a manutenção da rede de franquia quanto a manutenção de seu relacionamento com o franqueado (RUBIN, 1978; LAFONTAINE, 1992).

Porém, o pagamento de taxas não servirá somente como forma de controle e monitoramento do franqueador sobre o franqueado, mas também como forma de benefício ao franqueado, pois com o pagamento destas taxas, o franqueado adquirirá os direitos residuais de controle de uma ou mais unidades de rede de franquia, dividindo assim com o franqueador os riscos e lucros ligadas à operação do *franchising* (RUBIN, 1978; ALON; WANG 2010).

Portanto, se a franquia adquirida pelo franqueado obtiver resultados positivos, tanto franqueado quanto franqueador sairão ganhando. E, no sentido inverso, ou seja, no caso do negócio não progredir, os riscos e ônus adquiridos serão divididos entre franqueado e franqueador.

2.3.3 Estudos da Teoria da Agência e internacionalização do *franchising*

Diversos estudos têm vinculado a Teoria da Agência à internacionalização do sistema de *franchising*. A priori, vários autores (MELO *et al.*, 2015a; SHANE, 1996b; PEDRO *et al.*, 2008; PEDRO, 2009; ALON e WANG 2010) se utilizaram da Teoria da Agência para explicar o processo de internacionalização das redes de franquias provenientes de países desenvolvidos e posteriormente de países emergentes.

A seguir, apresentam-se os estudos encontrados relativos à internacionalização de franquias. E, a fim de demonstrar a evolução de tais estudos, os mesmos serão apontados em ordem cronológica, e em ordem de autores estrangeiros e posteriormente brasileiros. Porém, é de valia que primeiramente se faça menção de um artigo que vincula a Teoria da Agência para explicar o fenômeno do *franchising*.

O artigo mencionado é o seminal de Lafontaine (1992), onde este buscou explicar o sistema de *franchising* através da ótica da Teoria da Agência. Em seu estudo, Lafontaine objetivou pesquisar como o contrato organiza o relacionamento do franqueador e franqueado, evitando com que o haja risco moral por ambas as partes. Observou-se que o franqueador deve apresentar mecanismos de monitoramento e controle sobre o franqueado e benefícios apresentados no contrato, a fim de fortalecer a confiança entre franqueador e franqueado. Sendo assim, o autor utiliza-se de variáveis (taxa de *royalties*, taxa de manutenção, duração do contrato, número de unidades da rede de franquia, tempo de operação da rede de franquia) para afirmar que tanto a capacidade de monitoramento e controle quanto os benefícios impostos no contrato entre franqueador e franqueado servem para superar o problema levantado pela Teoria da Agência.

Sobre a Teoria da Agência e o processo de internacionalização do *franchising*, Kedia *et al.*, (1994), observaram que as redes de franquia buscam o processo de internacionalização devido à procura de mercado consumidor, aumentando consequentemente as suas vendas.

Para Shane (1996b), a experiência no monitoramento e controle, os custos no processo de internacionalização e a capacidade de crescimento devem ser levados em consideração pelas redes de franquia que pretendem se internacionalizar.

Por sua vez, Obi (2005) objetivou a relação entre a redução de custos por parte do franqueador com a cobrança de taxas, com fito de ocasionar a internacionalização da rede de franquia.

Pedro *et al.* (2008), em seu artigo empírico, apresentam à luz da Teoria da Agência, da Teoria de Recursos, Teoria do Comportamento e Teoria das Instituições, um modelo com variáveis internas e externas à organização, responsáveis pela tomada de decisão de internacionalização das redes de franquia portuguesas.

Quanto aos fatores existentes no modelo, ligados à Teoria da Agência, os autores apresentaram que a infraestrutura da rede de franquia (o número de unidades próprias e de unidades franqueadas), o contrato estabelecido entre franqueador e franqueado (deve haver um vínculo bem firmado, com objetivos e metas claras por parte do franqueado e franqueador), e a dispersão geográfica doméstica da rede de franquia (as redes que possuem

uma maior dispersão geográfica dentro do país de origem) estão diretamente ligadas à internacionalização da rede de franquia.

A fim de comprovar tal modelo, realizou-se um *survey* com 86 redes de franquias internacionalizadas de Espanha e Portugal e pôde-se constatar que a dispersão doméstica geográfica, as condições contratuais e a infraestrutura da rede de franquia estão vinculadas à internacionalização da rede de franquia.

No estudo de Ni e Alon (2010) e Polo-Redondo *et al.*, (2011) a Teoria da Agência é utilizada para explicar a internacionalização de redes de franquia americanas do segmento de alimentação. Segundo os autores, quanto maior for o valor das taxas cobradas pelo franqueador ao franqueado maior será a possibilidade de internacionalização por parte da rede, uma vez que haverá menor risco de oportunismo por parte do franqueado. Ainda nesse estudo os autores elencam outros fatores que influenciam no processo de internacionalização da rede de franquia. Tais fatores são a experiência do franqueador, a idade da rede e a dispersão geográfica da rede de franquia.

A fim de corroborar com o estudo de Pedro *et al.*(2008), Pedro (2009) desenvolve um *framework*, a partir da Teoria da Agência, com o escopo de apontar quais fatores organizacionais favorecem para que a busca de internacionalização por parte da rede de franquia. Através de sua pesquisa com redes de franquia oriundas de Portugal, que já sofreram processo de internacionalização, pôde-se constatar que a dispersão doméstica geográfica da rede de franquia, a taxa de entrada e de *royalties* e a estrutura da rede (unidades da rede de franquia pertencerem tanto ao franqueado quanto franqueador) influenciam diretamente na internacionalização da rede de franquia.

Alon e Wang (2010), analisaram 17 redes de franquia americanas, do ramo hoteleiro, para verificar quais fatores organizacionais propulsionam a internacionalização de rede de franquia. O resultado foi de que a idade, a capacidade de monitoramento e controle e a taxa de *royalties* influenciam na tomada de decisão de internacionalização.

Em seu artigo teórico, Diaz-Bernardo (2012) apontou que a Teoria da Agência explica as razões da internacionalização da rede de franquia à medida que ao investir recursos próprios, o franqueado irá trabalhar com mais empenho na unidade de franquia adquirida e possuirá benefícios elencados no contrato, que o estimularão a desenvolver a marca da rede de franquia no país de destino. Em contrapartida, o franqueador irá obter ferramentas, como taxas de *royalties* mais elevadas, no contrato com o franqueado que possibilitaram um maior controle e monitoramento sob o franqueado.

Em sua vez, Baena e Cervino (2014) se utilizaram da Teoria da Agência para explicar o processo de internacionalização de 125 redes de franquia espanholas. O resultado mostrou que diversos fatores internos da rede de franquia estão ligados à internacionalização da rede, sendo eles a idade da rede de franquia, a quantidade de unidades da rede de franquia, e a presença geográfica da rede de franquia em diversos países.

Por outro lado, Merriles (2014) destacou em seu artigo teórico que a Teoria da Agência tem papel importante na busca pela explicação do processo de internacionalização das redes de franquia. Segundo o autor, a assimetria de informação no processo de internacionalização é ainda maior uma vez que o franqueador, detentor de ativos intangíveis como a marca, encontra-se em um contexto novo, com conhecimentos incompletos do mercado, cultura e costumes locais, aumentando as chances de se haver um risco moral e oportunismo por parte do franqueado. A partir disso, o contrato terá um papel crucial a fim de justamente reduzir a potencial assimetria de informação e assegurar ao franqueado o sucesso da rede de franquia em sua internacionalização.

Ademais, foram encontrados dois trabalhos nacionais que vinculam internacionalização de redes de franquia brasileiras à Teoria da Agência.

Marques *et al.* (2009) constataram, após realizar um *survey* com 61 redes de franquia internacionalizadas, que a dispersão geográfica no país de origem, o grau de experiência e a quantidade de unidades da rede de franquia estão vinculadas à busca pela internacionalização das redes de franquia brasileiras.

Melo *et al.* (2015a), contribuíram com os estudos teóricos e empíricos expostos anteriormente, por terem verificado que tanto as taxas de investimento e de *royalties* quanto os mecanismos desenvolvidos pelo franqueador para realizar o controle e monitoramento do franqueado influenciaram diretamente no processo decisório de internacionalização da rede de franquia.

A seguir, apresenta-se um quadro com os principais autores e variáveis, à luz da Teoria da Agência no quadro 7.

Quadro 7 – Autores e variáveis organizacionais motivadoras da internacionalização do sistema de franchising à luz da teoria da agência

AUTOR	VARIÁVEIS
LAFONTAINE (1992)	-Capacidade de monitoramento e controle -Taxa de <i>royalties</i> -Taxa de manutenção -Duração do contrato -Número de unidades da rede de franquia -Tempo de operação da rede de franquia
KEDIA <i>et al.</i> (1994)	- Capacidade de crescimento
SHANE (1996b)	-Tempo de operação da rede de franquia -Taxa de investimento -Capacidade de monitoramento e controle -Capacidade de crescimento
OBI (2005)	-Taxes de entrada -Taxa de royalties
PEDRO <i>et al.</i> (2008)	-Número de unidades franqueadas sob o de unidades próprias -Capacidade de monitoramento e controle - Dispersão geográfica doméstica
NI; ALON (2010) POLO-REDONDO <i>et al.</i> (2011)	-Dispersão geográfica doméstica -Taxes de entrada -Taxa de <i>royalties</i> -Experiência do franqueador -Idade da rede - Dispersão geográfica
PEDRO (2009)	-Dispersão geográfica doméstica -Taxes de entrada -Taxa de royalties -Capacidade de monitoramento e controle -Unidades franqueadas sob unidades próprias
ALON; WAMG (2010)	-Capacidade de monitoramento e controle -Idade da rede de franquia -Taxa de <i>Royalties</i>
DIAZ-BERNARDO (2012)	-Taxes de investimento -Taxes de <i>Royalties</i> -Prazo do Contrato -Capacidade de monitoramento e controle
MERRILES (2014)	-Prazo do contrato -Capacidade de monitoramento e controle
MARQUES <i>et al.</i> (2009)	-Dispersão geográfica doméstica -Quantidade de unidades da rede de franquia -Capacidade de Crescimento -Capacidade de monitoramento e controle -Tempo de operação da rede de franquia
MELO <i>et al.</i> (2015a)	-Taxes de investimento -Taxes de royalties -Tempo de operação da rede de franquia -Prazo do contrato -Unidades franqueadas sob unidades próprias
MELO <i>et al.</i> (2015a)	-Capacidade de monitoramento e controle -Capacidade de crescimento

Fonte: Adaptado de MELO, *et al.*, (2015a); LAFONTAINE (1992); KEDIA *et al.*, (1994); SHANE (1996B); OBI (2005); PEDRO *et al.*, (2008); PEDRO (2009); NI; ALON; DANT (2009); ALON; WANG (2010); DIAS-BERNARDO (2012); MERRILES (2014); MARQUES (2009).

2.3.4 Síntese da teoria da agência e *franchising*

O quadro 8, a seguir, objetiva vincular os pressupostos da Teoria da Agência ao sistema de *Franchising*.

Quadro 8 – Teoria da Agência e *franchising* e suas interações

Interações	Teoria da Agência	<i>Franchising</i>
Atores	Agente-principal	Franqueador-franqueado
Papel dos atores	O agente é o acionista responsável por toda estratégia da empresa; o agente é o gestor, responsável pelo operacional da empresa.	O franqueador é o detentor de ativos intangíveis como <i>know-how</i> e a marca, responsável pela estratégia e gestão da rede de franquia. O franqueado é detentor de informações relativas ao cotidiano da unidade da rede de empresa por ele adquirida tendo papel operacional dentro da rede de franquia.
Relação entre atores	Tanto agente quanto principal possuirão interesses divergentes, buscando pela otimização de seus respectivos lucros.	Os conflitos entre franqueador e franqueado são inerentes ao do agente-principal, havendo o acréscimo do contrato entre ambos.
Produto do conflito entre os atores	Haverá oportunismo por parte do agente e/ou do principal, favorecendo o surgimento da assimetria de informações e risco moral por ambos os lados.	Além da assimetria de informações, e moral em risco no <i>franchising</i> haverá o surgimento da duplo risco moral por parte do franqueador e risco de moral por parte do franqueado.
Resolução do conflito entre atores	O principal deverá desenvolver mecanismos de controle e monitoramento sobre o agente a fim de evitar o conflito entre ambas as partes.	Além dos mecanismos de controle e monitoramento desenvolvidos pelo franqueador, haverá o acréscimo de benefícios estabelecidos em contrato; tais que fortalecerão a confiança entre franqueador e franqueado, facilitando a busca pela rede de franquia do processo de internacionalização.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.4 Teoria da Escassez de Recurso e interações junto ao sistema de *franchising*

Nesta parte do presente capítulo será descrito o processo de internacionalização a partir da Teoria da Escassez de Recursos, pontuando-se os principais pontos discutidos na literatura nacional e internacional e apontando-se quais variáveis, ligadas à teoria, são utilizadas para explicar o processo de internacionalização das redes de franquia.

2.4.1 Visão Baseada em Recursos e *franchising*

Antes de adentrar-se na explanação da Teoria da Escassez de Recursos, deve-se salientar que ela está inserida na chamada Visão Baseada em Recursos (VBR). A VBR afirma que os recursos tangíveis e intangíveis desenvolvidos, tais que compõem a empresa, são os principais responsáveis pela vantagem competitiva adquirida pela organização diante dos seus concorrentes. Todavia, para obter-se uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, duradoura, a empresa precisa possuir recursos que atendam ao modelo VRIO, ou seja, que sejam valiosos, raros, inimitáveis e organizados (BARNEY, 1991; HAMEL; PRAHALAD, 1995; PENROSE, 1959). Assim, observa-se que a VBR está voltada ao ambiente endógeno da empresa.

Aplicada a redes de franquias, a visão baseada em recurso tem como finalidade explicar como os recursos desenvolvidos na rede de franquia, como a marca, *know-how* operacional e gerencial, e unidades da rede de franquia, ajudam a rede a crescer e se solidificar.

Por sua vez, Alon e Banai (2001) utilizam-se da VBR para mostrar se é mais interessante para a firma manter-se como uma firma varejista ou tornar-se uma rede de franquia. Observou-se pelos resultados que é mais interessante à firma tornar-se uma rede de franquia, uma vez que quanto maior o número de unidades de varejo, maior será a dificuldade em monitorá-las.

Quanto ao processo de internacionalização, diversos estudos utilizaram-se da VBR para explicar o fenômeno da internacionalização de pequenas e médias empresas (SAEEDI *et al.*, 2012; WESTHEAD; WRIGHT; UCBASARAN, 2001; HAJELA; AKBAR, 2013; PENG, 2001). Através desses estudos observou-se que as empresas buscam a internacionalização quando possuem recursos e capacidades únicas, como, por exemplo, a capacidade de ser flexível e se adaptar às mudanças existentes nos mercados que procuram.

Alguns estudos foram encontrados vinculando a VBR à internacionalização de redes de franquia. Para Pedro *et al.*, (2008) fatores como o maior tempo de existência da rede de franquia, vínculo entre franqueador e franqueado e o maior tamanho da rede de franquia devem ser considerados como influenciadores às redes de franquia que buscam pela internacionalização.

Alon e McKee (1999) utilizaram-se da VBR para explicar quais fatores internos da rede de franquia eram responsáveis por sua internacionalização. Seus resultados apontam para uma forte influência no número total de unidades da rede de franquia.

Em sua vez, Mariz-Pérez e Garcia-Álvarez (2009) ressaltam em seu trabalho que o processo de internacionalização da rede de franquia dar-se-á quando a rede possuir capacidades e habilidades para repassar os recursos e conhecimentos desenvolvidos e acumulados para a conservação da rede no exterior. Diante disso, a marca e a reputação da rede de franquia, a capacidade de monitoramento das redes de franquia, o *know how* e *expertise* adquiridos pela rede de franquia serão fundamentais para o seu processo de internacionalização.

Por fim, Gillis e Combs, (2013) estabelecem que os gestores influenciam diretamente na estratégia traçada pela rede de franquia para se internacionalizar, uma vez que eles serão responsáveis pela organização dos recursos valiosos da empresa durante o processo de internacionalização da rede de franquia.

2.4.2 Teoria da Escassez de Recurso e *franchising*

A Teoria da Escassez de Recursos foi desenvolvida no artigo seminal de Oxenfeld e Kelly (1969), tais que defendem o sistema de *franchising* como sendo uma maneira de expandir o negócio da firma, uma vez que para eles o franqueador e o franqueado precisam enfrentar a escassez de recursos internos à empresa - a exemplo do financeiro, do gerencial e o de informação - para financiar o crescimento da mesma.

Oxenfeld e Kelly (1969) também destacam que a partir do momento em que o franqueador capta os recursos necessários para financiar o crescimento da rede, ele acaba recomprando as unidades da franquia do franqueado, a fim de otimizar seus lucros.

Ademais, ao longo das últimas décadas, o sistema de *franchising* tem se mostrado uma maneira rápida e prática de crescimento de uma firma, tanto no ambiente doméstico como no ambiente internacional (MELO *et al.*, 2015; DANT; GRUNHAGEN, 2014).

A Teoria da Escassez de Recurso também tem sido utilizada para explicar o processo de internacionalização das redes de franquia. Isso se dá devido à rede de franquia precisar de recursos, no momento de sua internacionalização, que auxiliem no seu desenvolvimento e evitem problemas relacionados com a escassez de recursos dentro da empresa (MELO *et al.*, 2015a; SHANE, 1996a)

Segundo Castrogiovanni *et al.* (2006) a internacionalização da rede de franquia se dará quando a mesma estiver consolidada no mercado doméstico e possuir recursos que a auxiliarão na internacionalização. Para que exista essa consolidação da rede de franquia no

mercado, os autores relacionam os seguintes fatores: a idade da rede de franquia, o desenvolvimento da marca da rede de franquia e a capacidade de crescimento da rede.

A idade da rede de franquia estará vinculada à estocagem de recursos por parte da rede de franquia, uma vez que quanto mais idade a rede de franquia possuir, maior será a quantidade de recursos acumulados. A idade também estará vinculada ao amadurecimento da rede de franquia no mercado doméstico, uma vez que quanto maior for o período de existência da rede de franquia no mercado, maior será seu amadurecimento. Por fim, a capacidade de realização das suas operações também estará vinculada a idade da rede de franquia, pois quanto maior o tempo de existência no mercado, maior será o *know-how* adquirido pela empresa e maior será capacidade operacional, gerencial e estratégica da empresa (CASTROGIOVANNI *et al.*, 2006; COMBS; ELANGO, 2007; MELO *et al.*, 2015a).

Quanto ao desenvolvimento da marca, estudos mostraram que a internacionalização da rede de franquia está vinculada ao desenvolvimento da mesma e à sua solidificação no mercado doméstico. A partir disso a rede de franquia buscará ganhar mercados novos, procurando assim se internacionalizar (MARQUES *et al.*, 2009; CASTROGIOVANNI *et al.*, 2006)

2.4.3 Estudos vinculados à Teoria da Escassez de Recurso e a internacionalização do *franchising*

A Teoria da Escassez de Recurso tem sido muito utilizada para explicar o fenômeno de redes de franquia (COMBS; KETCHEN, 2003; MELO; ANDREASSI, 2010).

A exemplo tem-se o artigo de Castrogiovanni *et al.* (2006) que se utiliza da Teoria da Escassez de Recursos e da Teoria da Agência para delimitar quais fatores influenciam uma empresa a se tornar uma rede de franquia. Através da Teoria da Escassez de Recursos pode-se observar que o *know-how* adquirido pela empresa ao longo dos anos será essencial para que ela torne-se competitiva, cresça e se desenvolva como rede de franquia.

Indo além, Dant (1995) utiliza-se da Teoria da Escassez de recursos para, através de pesquisas realizadas com franqueadores, descobrir quais tipos de recurso, como escassez de capital e habilidades gerenciais, podem influenciar na adoção do *franchising*.

Combs e Ketchen (2003) utilizaram-se da Teoria da Escassez de Recursos para explicar quais variáveis influenciam uma empresa a se tornar uma rede de franquia. Em seus

estudos, fatores como o tempo de existência, tamanho e taxa de crescimento da empresa estão ligados à necessidade da firma buscar pelo sistema de *franchising*.

Por fim, Diaz-Bernardo (2012), em seu artigo teórico, apresenta a Teoria da Escassez de Recursos como sendo uma das teorias bases para explicar o sistema de *franchising*, uma vez que há necessidade de recursos por parte da firma que busca crescer. A partir disso, o sistema de *franchising* aparece como sendo uma boa resposta a esse problema, uma vez que através da cobrança de taxas o franqueador conseguirá arrecadar recursos, facilitando assim o desenvolvimento e crescimento da rede de franquia.

Entretanto, autores têm também se utilizado dessa teoria para explicar os motivos internos organizacionais da empresa que estão vinculados à sua procura pela internacionalização (MARQUES *et al.*, 2009; MELO *et al.*, 2015a; ELANGO 2007).

Para Melo *et al.* (2015a) em estudo realizado a partir de uma amostra de 67 redes de franquia brasileiras internacionalizadas, o reconhecimento da marca no ambiente doméstico não estava, obrigatoriamente, atrelado ao processo de internacionalização da rede de franquia, uma vez que redes de franquia brasileiras com menor prestígio na marca buscavam se internacionalizar em maior intensidade do que aquelas com maior prestígio.

Correlacionado os estudos de Melo *et al.* (2015a), observou-se em Elango (2007), através de seu estudo empírico envolvendo redes de franquia listadas na revista “*Franchising 500*”, qual a relação entre a reputação doméstica da rede de franquia e a busca pela internacionalização de suas operações. Constatou-se que redes de franquia que possuem maior prestígio buscam realizar operações locais ao invés de se internacionalizarem, corroborando assim à tese supra, apontada por Melo *et al.* (2015a).

Ademais, Marques *et al.* (2009) utilizam-se da Teoria da Escassez de Recursos para explicar quais fatores organizacionais da rede de franquia influenciam a mesma no processo de internacionalização. Os autores identificaram que a idade da rede de franquia é um dos fatores responsáveis pela internacionalização da rede de franquia, uma vez que há o acúmulo de recursos financeiros e humanos, além de haver um *expertise* e *know-how* maior por parte da rede de franquia que possui um maior tempo de atuação no mercado doméstico.

A seguir, no quadro 9, apresenta-se a relação de autores e variáveis, à luz da Teoria da Escassez de Recurso.

Quadro 9 – Autores e variáveis organizacionais motivadoras da internacionalização do sistema de *franchising* à luz da Teoria da Escassez de Recurso e da VBR

AUTOR	VARIÁVEIS
GILLIS <i>et al.</i> (2013)	-Habilidades gerenciais na organização dos recursos.
PEDRO <i>et al.</i> (2008)	-Idade da rede de franquia; -Capacidade de crescimento; -Vínculo entre franqueador e franqueado.
CASTROGIOVANNI <i>et al.</i> (2006)	-Idade da rede de franquia.
DANT (1995)	-Habilidades gerenciais na organização dos recursos.
COMBS; KETCHEN (2003)	-Taxa de crescimento da rede de franquia; - Capacidade de crescimento; -Idade da rede de franquia.
DIAZ-BERNARDO (2012)	-Taxes iniciais; -Taxes de <i>royalties</i> .
MELO <i>et al.</i> (2015a)	-Prestígio da marca da rede de franquia; -Idade da rede de franquia; -Capacidade de crescimento; -Taxes iniciais e Taxes de <i>royalties</i> .
ELANGO (2007)	-Prestígio da marca da rede de franquia
MARQUES <i>et al.</i> (2009)	-Prestígio da marca da rede de franquia
MARIZ-PÉREZ; GARCIA-ÁLVAREZ (2009)	-Idade da rede de franquia -Capacidade de monitoramento e controle -Prestígio da marca da rede de franquia

Fonte: Adaptado de MARIZ-PÉREZ; GARCIA-ÁLVAREZ (2009); MARQUES *et al.*, (2009); ELANGO (2007); GILLIS *et al.*, (2013); PEDRO *et al.*, (2008); CASTROGIOVANNI *et al.*, (2006); DANT, (1995); COMBS; KETCHEN (2003); DIAZ-BERNARDO, (2012); MELO *et al.*, (2015a).

2.4.4 Síntese da Teoria da Escassez de Recurso e *franchising*

O quadro 10, a seguir, vincula os pressupostos da Teoria da Escassez de Recurso ao sistema de *Franchising*.

Quadro 10 – Teoria da Escassez de Recurso, *franchising* e suas interações

Interações	Teoria da Escassez de Recurso	Franchising
Recursos	Para que uma empresa possa crescer e se desenvolver há necessidade de que recursos sejam cada vez mais captados, uma vez que haverá escassez dos mesmos.	No <i>franchising</i> , o franqueador irá captar recursos através dos franqueados que pagarão taxas para poder utilizar a marca da rede de franquia, o <i>expertise</i> e o <i>know-how</i> adquirido pelo franqueador ao longo da operação da rede de franquia.
Fatores organizacionais	Fatores organizacionais da firma serão responsáveis pelo seu crescimento e desenvolvimento. Assim sendo, a idade, a quantidade de unidades, a sua capacidade de monitoramento e os recursos captados e desenvolvidos servirão como propulsores para que haja o crescimento da empresa.	Na rede de franquia, o franqueador, ao longo da operação da rede, irá desenvolver habilidades e capacidades para monitorar os franqueados, além de captar recursos através de taxas. Com isso, a rede de franquia crescerá, aumentando o número total de unidades que compõem a rede.
Processo de internacionalização	A empresa buscará se internacionalizar a partir do momento que ela possuir <i>know-how</i> , prestígio da marca e solidificação no mercado doméstico, através de um longo tempo de operação e crescimento da firma.	A rede de franquia buscará se internacionalizar quando: a) houver prestígio da marca no ambiente doméstico; b) a rede desenvolver habilidades e capacidades específicas como o gerenciamento da rede de franquia; c) a rede de franquia acumular recursos financeiros para sofrer o processo de internacionalização e d) a rede de franquia possuir uma boa taxa de crescimento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3 HIPÓTESES

No presente capítulo apresentam-se as cinco hipóteses desenvolvidas com base no referencial teórico.

HIPÓTESE 1: CAPACIDADE DE CRESCIMENTO NO BRASIL

O processo de internacionalização por parte das redes de franquia data de meados do século XX, através de redes americanas, francesas e canadenses. Esse fenômeno tem sua gênese em decorrência da saturação dos mercados domésticos dos referidos países, conjuntamente com o alto grau de desenvolvimento dessas redes de franquia no ambiente doméstico (DANT; GRUNHAGEN, 2014; PEDRO, 2009; MARQUES; MERLO; LUCCHESI, 2009; WELSH, 1989; HACKETT, 1976).

Entretanto, nas últimas décadas, os mercados emergentes começaram a ser o principal destino de internacionalização das redes de franquia desses países e de outros, podendo-se observar tal acontecimento através do crescimento na quantidade de redes de franquia estrangeiras atuantes no Brasil, China, Rússia e outros países emergentes (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2014; ALON; BANAI, 2001; ALON; WELSH, 2002).

Isso se explica porque o mercado doméstico dos países emergentes possui um constante crescimento competitivo no seu ambiente mercadológico (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2014; ALON; BANAI, 2001). Segundo Grunhagen, Witte e Pryor (2010) essa migração das redes de franquia provenientes de países desenvolvidos para países em desenvolvimento se deu devido à alta aceitação dos consumidores pelas marcas estrangeiras, além de haver fatores econômicos que fizeram com que houvesse uma maior busca para atuar nos mercados em desenvolvimento.

Devido ao Brasil possuir um grande mercado consumidor e ser economicamente favorável ao crescimento do segmento de franquias, as redes de franquia estrangeiras têm buscado atuar no país, tendo esse setor crescido 344% nos últimos 10 anos. (DANT; GRUNHAGEN, 2014; ABF, 2015). Aliado ao alto crescimento do mercado de franquia no Brasil, deve-se destacar também que esse segmento possui uma baixa competição se comparado com os segmentos de mercados estrangeiros, como Estados Unidos da América, França, ou Espanha. Isso também favorece as redes de franquia estrangeiras a buscarem internacionalizar seus negócios para o mercado brasileiro, uma vez elas já possuem uma

vantagem competitiva maior do que as redes de origem brasileira (DANT; GRUNHAGEN, 2014).

Ademais, a expressão internacional dessas marcas e o prestígio que elas possuem nos mercados emergentes de destino são características que cooperam a seu favor no sentido de obter crescimento nesses nichos. Isso pode ser notado através de estudos realizados junto aos consumidores brasileiros para verificar se os mesmos tinham preferência pelas marcas nacionais ou estrangeiras (ORTIGOZA, 1997; HEMZO, 2002; LOURENÇO; BRANDÃO, 2013).-

Por outro lado, as redes de franquia de países emergentes, em particular as brasileiras, têm buscado desenvolver uma maior competitividade no ambiente doméstico para competir com as redes de franquia estrangeiras que tem entrado no mercado. A exemplo disso tem-se que as redes de franquia brasileiras têm buscado internacionalizar seus negócios, vindo consequentemente a alcançar uma maior competitividade com as redes estrangeiras e um maior crescimento no país de origem (MORAIS, 2002; YAMAKAWA, PENG, DEEDS, 2008; MARQUES *et al.*, 2009; MARQUES, MERLO, LUCCHESI 2005).

Mediante ao exposto, deduz-se que:

H1= As redes de franquia estrangeiras possuem maior capacidade de crescimento no Brasil do que as redes de franquia brasileiras que atuam no mercado brasileiro.

HIPÓTESE 2: CAPACIDADE DE MONITORAMENTO E CONTROLE NO BRASIL

Segundo Shane (1996b), a capacidade de monitoramento e controle de uma franquia se desenvolve a partir do momento em que a mesma possui mais tempo de atuação no mercado e maior dispersão geográfica no ambiente doméstico em que atua. Tal condição faz com que o franqueador desenvolva métodos e mecanismos de controle e monitoramento junto à rede de franquia e ao franquiado.

Dentre esses métodos de monitoramento e controle tem-se: *i)* o contrato assinado por ambas as partes, que prevê, entre outras coisas, penalidades ao franqueado caso o mesmo não aja de acordo com o acordo afirmado, *ii)* as taxas cobradas pelo franqueador sobre o franqueado e *iii)* o período de duração do contrato assinado entre o franqueador e franqueado, uma vez que quanto maior for o período do contrato maior será o controle do franqueador sobre o franqueado (MARIZ-PÉREZ & GARCIA-ÁLVAREZ, 2009).

Entretanto, ao se internacionalizar, a rede de franquia, ou o franqueador apresentam dificuldades para manter o monitoramento e o controle das operações da rede de franquia (QUINN e DOHERTY, 1999).

No ambiente externo, as principais dificuldades enfrentadas pelas redes de franquia para manter a capacidade de monitoramento e controle das operações, ao chegarem ao país de destino, são: distância cultural, psíquica e diferenças legais (QUINN, 1998; EROGLU, 1992; YAVAS, 1998).

Noutra esteira, no ambiente interno da rede de franquia internacionalizada, o franqueador encontrará dificuldades em manter sua capacidade de monitoramento e controle da rede de franquia devido a problemas relativos: *i)* à assimetria de informação, devido à distância da sede da rede de franquia para a unidade internacionalizada, *ii)* ao fornecimento e à utilização dos materiais e à prestação de serviços na unidade internacionalizada da rede de franquia e *iii)* ao contrato que rege o relacionamento entre o franqueador e o franqueado. Esse tipo de controle estabelece condutas e deveres que o franqueado deverá seguir, além de especificar a duração do contrato (DOHERTY; QUINN, 1999; MARIZ-PERIZ; GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009; SHANE, 1996b, ELANGO, 2007; LAFONTAINE, 1992).

Através do apresentado, deduz-se que:

H2= As redes de franquia estrangeiras possuem uma menor capacidade de monitoramento e controle no Brasil do que as redes de franquia brasileiras que atuam no mercado brasileiro.

HIPÓTESE 3: PRESTÍGIO DA MARCA NO BRASIL

A procura pela internacionalização da marca tem sido uma estratégia muito utilizada pelas redes de franquia (ELANGO, 2007; MELO; OLIVEIRA JR.; BORINI; PARENTE, 2015a; MARQUES *et al.*, 2009; SHANE, 1996b, 2006; PEDRO, 2009). Isso porque, ao internacionalizar a marca, as redes de franquia buscam valorização e, consequentemente, aumento no prestígio que a marca.

Esse processo, referente às redes de franquia, tem origem na década de 1970, época em que redes de franquia americanas começaram buscar pela internacionalização da sua marca para países desenvolvidos como Canadá e França, visando uma valorização no ambiente doméstico (WELSH, 1989).

Entretanto, diversas redes de franquia já consolidadas no mercado mundial têm, a partir do começo do século XXI, intensificado a busca pela internacionalização de sua marca

para mercados emergentes. Essas redes de franquia objetivam explorar a capacidade consumidora desses países e lucrar com o alto crescimento na participação do segmento nas respectivas economias, utilizando-se para isso do prestígio mundial já adquirido pela marca (ALON, 1999; ALON; WELSH, 2002; DANT; GRUNHAGEN, 2014).

Além dos fatores já mencionados, segundo Dant e Grunhagen (2014), as redes de franquia provenientes principalmente de mercados desenvolvidos têm buscado mercados emergentes também devido ao alto grau reputação e prestígio da marca desenvolvidos nos mercados em que atuam.

Por outro lado, diversas redes de países emergentes buscaram internacionalizar sua marca somente a partir do início do século XXI. Como exemplo, podemos observar estudos realizados com redes de franquia brasileiras e chinesas. Segundo Melo *et al.* (2015a), diversas redes de franquias brasileiras, que apresentaram baixo prestígio da marca, começaram a buscar a internacionalização com o intuito de aumentar o seu prestígio no ambiente doméstico.

Também pode-se observar isso em Marques *et al.* (2009), que mediante análises envolvendo redes de franquia brasileiras internacionalizadas, constataram que diversas dentre elas não possuíam prestígio da marca no ambiente doméstico ao buscarem o processo de internacionalização.

Mediante a isso, pode-se deduzir que:

H3= As redes de franquia estrangeiras atuantes no Brasil possuem maior prestígio da marca do que as redes de franquia brasileiras que atuam no mercado brasileiro.

HIPÓTESE 4: TAXA INVESTIMENTO NO BRASIL

A taxa de investimento é formada por três montantes. O primeiro deriva da taxa de franquia que será cobrada pelo franqueador ao franqueado servindo como uma taxa de adesão à rede de franquia. É considerada uma taxa inicial pela qual o franqueador se disponibilizará a fornecer a marca da rede de franquia ao franqueado (BARROSO, 2002; GIGLIOTTI, 2012; LEI n° 8.955/1994).

Posteriormente, haverá a cobrança da taxa de instalação, relativa à aquisição de equipamentos, treinamento de pessoal e do franqueado, compra de estoque, desenvolvimento do *layout* da unidade da rede de franquia e quaisquer outros gastos com matérias físicas

necessárias para se inicializar a operação da unidade da rede de franquia (PEDRO, 2009; BARROSO, 2002; GIGLIOTTI, 2012; LEI nº 8.955/1994).

Por fim, o franqueado deverá oferecer um capital de giro, sendo esse montante responsável por dar suporte ao franqueado durante as operações da unidade da rede de franquia adquirida por ele (BARROSO, 2002; GIGLIOTTI, 2012; BORDONABA, *et al.* 2005; LEI nº 8.955/1994)

Deve-se também ressaltar que a taxa de investimento tem função dupla, uma vez que serve de inibidor e de atrativo para selecionar os franqueados dispostos a adquirir a marca da rede de franquia. Nesse sentido, tem-se que quanto maior for o status da rede de franquia e o prestígio da marca da rede de franquia, maior será o valor cobrado na taxa de investimento, atraindo-se, assim, um menor número de interessados em obter a marca da rede de franquia. Ao contrário daquelas redes de franquia que possuem um menor prestígio da marca, que buscando atrair o maior número possível de franqueados para que haja o crescimento da rede de franquia, tendem a ter uma baixa taxa de investimento (GALLINI; WRIGHT, 1990; SHANE *et al.*, 2006).

Nessa esteira, as redes de franquia provenientes de mercados emergentes ainda possuem uma baixa taxa de investimento, em média, devido ao baixo prestígio da marca e ao pouco tempo de atuação no mercado internacional. Isso se comparadas com as redes de franquia provenientes de países estrangeiros que vêm consolidando a sua marca no ambiente internacional desde a década de 1970, ou seja, há muito mais tempo. Tal fato faz com que obtenham um maior prestígio da marca e consequentemente cobrem um maior valor de taxa de investimento (WELSH, 2002; POLO-REDONDO; BORBONADA-JUSTE; LUCIA-PALACIOS, 2011; PEDRO, 2009; SHANE *et al.*, 2006).

Pode-se observar isso através de um rápido comparativo entre os valores cobrados pelas dez maiores redes de franquia brasileiras e as redes de franquia que atuam no Brasil. Enquanto que a média do valor cobrado na taxa de investimento das brasileiras gira em torno de R\$164.000,00; a média das americanas gira em torno de R\$813.700,00, valor aproximadamente cinco vezes maior do que a média cobrada pelas redes brasileiras (Associação Brasileira Franchising, 2015).

Mediante o exposto, pode-se deduzir que:

H4= As redes de franquia estrangeiras possuem uma maior taxa de investimento no Brasil do que as redes de franquia brasileiras que atuam no mercado brasileiro.

HIPÓTESE 5: TAXA ROYALTIES NO BRASIL

A taxa de *royalties*, também conhecida como taxa de manutenção, é, por outro lado, uma taxa cobrada pelo franqueador ao franqueado mensalmente, a fim de realizar a manutenção da rede de franquia. Ou seja, será utilizada para prestação de serviços e benefícios contínuos oferecidos por parte do franqueador, para o desenvolvimento de produtos e serviços prestados pela rede de franquia. (MELO *et al.*, 2015a; BARROSO; GIGLIOTTI, 2012; LEI nº 8.955/1994).

Segundo Choo *et al.*(2007), a taxa de *royalties* também serve como um meio de atrair investidores (franqueados) e obter a comercialização da marca. Sendo assim, quanto menor for o valor cobrado na taxa de manutenção, mais chances haverá de o franqueador conseguir franqueados, fazendo com que a rede de franquia cresça.

Ademais, o valor cobrado na taxa de *royalties* também está vinculado ao status da rede de franquia e ao prestígio da marca, uma vez que quanto mais status e prestígio a rede de franquia possuir, maior será o valor cobrado na taxa de manutenção (CHOO *et al.*, 2007; POLO-REDONDO *et al.*, 2011; SHANE *et al.*, 2006).

Nesse sentido, percebe-se que as taxas de *royalties* cobradas pelas redes de franquia internacionalizadas são maiores do que aquelas cobradas pelas redes de franquia domésticas, em especial as que são provenientes de mercados emergentes. Isso ocorre devido às redes de franquias internacionalizadas possuírem um maior status e prestígio global além de possuírem também um gasto mais elevado para manter as operações no mercado estrangeiro (DANT; GRUNHAGEN, 2014; PEDRO, 2009).

Por outro lado, as redes de franquias, particularmente as provenientes de mercados emergentes, que atuam no mercado doméstico precisam atrair franqueados para poderem expandir a rede de franquia e posteriormente obter um maior status e prestígio da marca e crescimento da rede. (ELANGO, 2007; MARIZ-PEREZ, GARCIA, 2007)

A partir disso, pode-se afirmar que:

H5= As redes de franquia estrangeiras possuem uma maior taxa royalties no Brasil do que as redes de franquia brasileiras que atuam no mercado brasileiro.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo será abordada a metodologia de pesquisa utilizada, além de descrever o processo da coleta de dados. Serão colocadas as variáveis que pertencem a esta pesquisa. Por fim enunciam-se as hipóteses de pesquisa.

4.1 Tipo de pesquisa

Na presente pesquisa, compreendem-se como rede de franquia internacionalizada as redes que possuem alguma operação no exterior. Para tal enquadramento, utilizam-se as listagens oficiais publicadas pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) e pela Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios-PEGN, utilizando-se o anuário de 2013 como referência. A escolha pela utilização dos anuários de 2013 da PEGN e da ABF se deu devido a maior quantidade de redes de franquias estrangeiras que obtiveram dados retratados. Uma vez que no ano de 2013 houve a presença de 11 redes de franquias estrangeiras a mais do que nos anuários verificados de 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012. Tais redes constam do quadro 11 a seguir:

Quadro 11 – Redes de franquias presentes a mais nos anuários da PEGN e da ABF

Redes de franquias estrangeiras presentes a mais nos anuários de 2013
Expense Reduction Analysts era Brasil
Quiznos Sub
Kevingston
Arranjos Express
Bcu Brasil
Contours Academia para Mulheres
Doggis
Ldc Loja do Condomínio
O Melhor Bolo de Chocolate do Mundo
Sunbelt Business Brokers
Ticket com®

Fonte: Elaborado pelo autor.

Deve-se ressaltar que esta pesquisa não tem o intuito de classificar o nível de comprometimento e complexidade das operações no ambiente doméstico das redes de franquia brasileiras e estrangeiras. Sendo assim, este trabalho busca identificar e analisar as

diferenças existentes entre os aspectos organizacionais das redes de franquia estrangeiras que atuam no mercado brasileiro e das redes de franquia brasileiras que atuam no Brasil. Nesta análise adota-se o método descritivo e explicativo, uma vez que se sugere utilizar desse método para descrever as características de uma população, além de explicar o porquê de determinados fenômenos (CRESWELL, 2007; CERVO; BERVIAN, 2002).

Como processo de pesquisa utilizado, optou-se pela pesquisa quantitativa. Serão analisados dados numéricos secundários que serão, conforme já retratado anteriormente, oriundos do anuário da ABF e da Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, utilizando-se de testes estatísticos envolvendo as redes de franquia brasileiras que atuam no Brasil e as redes de franquia estrangeiras atuantes no Brasil (CRESWELL, 2007).

4.2 Seleção de Amostra

4.2.1 Seleção da amostra de dados

A população desta pesquisa compõe-se das redes de franquias oriundas do Brasil e das redes de franquia estrangeiras atuantes no país. Portanto, a amostra compreende dois grupos: redes de franquia brasileiras atuantes no Brasil e redes de franquia estrangeiras atuantes também no Brasil.

Segundo a ABF (2014), em 2013 foram contabilizadas 2.703 redes de franquias atuantes no mercado brasileiro. Deste total, 2.497 redes de franquia são brasileiras e 206 redes de franquia são estrangeiras. Mediante tais dados utiliza-se critérios de escolha para homogeneizar as amostras entre as redes de franquias brasileiras domésticas e as redes de franquias estrangeiras que atuam no mercado brasileiro.

Estes critérios são constituídos por indicadores presentes no “Guia oficial de Franquias”, editado pela Associação Brasileira de *Franchising* e no “Guia de Franquias” editado pela *Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios* (Ed. Globo). Deve-se ressaltar que este guia possui credibilidade no mercado editorial brasileiro, sendo um resultado do levantamento de dados e da criação de índices pelo “Serasa Experian”. Deve-se também mencionar que este critério já foi adotado em outros estudos (MELO, *et al.*, 2015a; ELANGO, 2007).

Portanto, os indicadores utilizados para realizar a seleção da amostra serão a: *i*) Cotação, *ii*) Selo de excelência, *iii*) Media Final. Tais indicadores se caracterizam como exposto no quadro 12, a seguir.

Quadro 12 – Critérios para seleção de amostra de franquias domésticas brasileiras

Critério	Composição índice	Descrição	Critério Índice de seleção do autor
Cotação	Revela a classificação geral da rede	5 estrelas - Excelente 4 estrelas - Ótimo 3 estrelas - Bom 2 estrelas - Regular	5 estrelas - 5 pontos 4 estrelas - 4 pontos 3 estrelas - 3 pontos 2 estrelas - 2 pontos
Selo de excelência ABF	Selo de excelência outorgado pela ABF	Sim ou Não	Sim - 1 ponto Não - 0 ponto
Média Final	Resultado da ponderação dos índices de desempenho (0,30), qualidade (0,30) e as (0,40)	Desempenho da rede - Tem como base os índices de crescimento do faturamento e do número de lojas Qualidade da rede - Tem como base três indicadores: suporte ao franqueado, força da marca, solidez e transparéncia. Satisfação do franqueado - Tem como base a qualidade do treinamento, a consultoria prestada, o nível de comunicação com o franqueado e o manual de operações.	Nota estabelecida pelo guia: de 0 a 10 pontos .

Fonte: Adaptado pelo autor de Guia de Franquias (2013); Melo *et al.* (2015)

Foram excluídas da seleção inicial das redes de franquia brasileiras, as que apresentavam informações parciais no Guia de Franquias (PEGN) e as redes classificadas como *outliers*. Após realizarmos o cruzamento dos índices anteriores, foram selecionadas as 148 redes de franquias brasileiras com maior *Score*. A seguir, na tabela 3 serão apresentadas as redes de franquias, assim como os *scores* obtidos pelas mesmas com base nos critérios estabelecidos na tabela anterior.

Tabela 3 – Redes de franquias brasileiras selecionadas de acordo com os critérios

Score	Empresa	Setor	Cotação	Selo de Existência da ABF	Média Final	Índice do autor
1	Patroni Pizza	Alimentação	5,00	1	8,28	14,28
2	Cebrac - Centro Brasileiro de Cursos	Treinamento e cursos	5,00	1	8,18	14,18
3	Griletto	Alimentação	5,00	1	8,12	14,12
4	Igui	Serviços gerais	5,00	1	8,08	14,08
5	Hering Store	Vestuário, calçados e acessórios	5,00	1	7,9	13,90
6	Qg Jeitinho Caseiro	Alimentação	5,00	1	7,82	13,82
7	First Class	Casa, decoração e presentes	5,00	1	7,81	13,81
8	Uptime Comunicação em Inglês	Ensino de idiomas	5,00	1	7,81	13,81
9	Vivenda do Camarão	Alimentação	5,00	1	7,79	13,79
10	Bob's	Alimentação	5,00	1	7,66	13,66
11	Rei do Mate	Cafeteria e confeitaria	5,00	1	7,64	13,64
12	Prepara Cursos Profissionalizantes	Treinamento e cursos	5,00	1	7,61	13,61
13	Hope lingerie	Vestuário, calçados e acessórios	5,00	1	7,6	13,60
14	Megamatte	Cafeteria e confeitaria	5,00	1	7,60	13,60
15	Imaginarium	Casa, decoração e presentes	5,00	1	7,54	13,54
16	Bon grille	Alimentação	5,00	1	7,53	13,53
17	Camarão & cia.	Alimentação	5,00	1	7,53	13,53
18	Agua doce Cachaçaria	Alimentação	5,00	1	7,5	13,50
19	Multicoisas	Casa, decoração e presentes	5,00	1	7,50	13,50
20	Sorridents	Saúde e bem estar	5,00	1	7,49	13,49
21	Oticas Carol	Saúde e bem estar	5,00	1	7,44	13,44
22	Risotto Mix Gastronomia	Alimentação	5,00	1	7,43	13,43
23	Fisk Centro de Ensino	Ensino de idiomas	5,00	1	7,42	13,42
24	Casa do Construtor	Serviços gerais	5,00	1	7,39	13,39
25	O Boticário	Cosméticos, perfumaria e farmácia	5,00	1	7,39	13,39
26	China in Box	Alimentação	5,00	1	7,29	13,29
27	Cna	Ensino de idiomas	5,00	1	7,27	13,27
28	Instituto Embelleze	Treinamento e cursos	5,00	1	7,27	13,27
29	Influx English School	Ensino de idiomas	5,00	1	7,24	13,24
30	Couro & cia.	Vestuário, calçados	5,00	1	7,23	13,23
31	Kopenhagen	Cafeteria e confeitaria	5,00	1	7,23	13,23
32	Big x Picanha	Alimentação	5,00	1	7,2	13,20
33	Tip Top	Vestuário, calçados e acessórios	5,00	1	7,18	13,18
34	Restaura Jeans	Serviços de limpeza e de conservação	5,00	1	7,13	13,13

Score	Empresa	Setor	Cotação	Selo de Existência da ABF	Média Final	Índice do autor
35	Flytour Franchising	Lazer	5,00	1	7,12	13,12
36	Ortodontic Center	Saúde e bem estar	5,00	1	7,12	13,12
37	Park Idiomas	Ensino de idiomas	5,00	1	7,12	13,12
38	Gendai Japonese Fast Food	Alimentação	5,00	1	7,08	13,08
39	Portobello Shop	Casa, decoração e presentes	5,00	1	7,08	13,08
40	Sushiloko	Alimentação	5,00	1	7,08	13,08
41	Yes Aluguel de Carros	Veículos	5,00	1	7,08	13,08
42	Cacau Show	Cafeteria e confeitaria	5,00	1	7,05	13,05
43	Yes! Curso de Idiomas	Ensino de idiomas	5,00	1	7,04	13,04
44	Bibi	Vestuário, calçados e acessórios	5,00	1	7,02	13,02
45	Makeup Estética Automotiva	Veículos	5,00	1	7,02	13,02
46	Lanchão & cia.	Alimentação	5,00	1	7,01	13,01
47	Localiza Rent a Car	Veículos	5,00	1	6,98	12,98
48	Spe, o Spa do Pé	Saúde e bem estar	5,00	1	6,92	12,92
49	On Byte	Treinamento e cursos	5,00	1	6,8	12,80
50	Mygloss Acessorios	Vestuário, calçados e acessórios	5,00	0	7,67	12,67
51	Totvs	Serviços gerais	5,00	0	7,64	12,64
52	Livraria e Papelaria Nobel	Lazer	5,00	0	7,54	12,54
53	Allpe Brasil	Saúde e bem estar	5,00	0	7,34	12,34
54	Cafe donuts	Cafeteria e confeitaria	5,00	0	7,12	12,12
55	Evolute cursos profissionalizantes	Treinamento e cursos	5,00	0	7,1	12,10
56	Atual sistemas	Serviços gerais	5,00	0	7,05	12,05
57	Evidente	Treinamento e cursos	5,00	0	7,05	12,05
58	Mahogany	Cosméticos e perfumaria	5,00	0	6,94	11,94
59	Lilica & Tigor	Vestuário, calçados	5,00	0	6,93	11,93
60	Lipocenter	Saúde e bem estar	5,00	0	6,92	11,92
61	SNC Sports Nutrition Center	Saúde e bem estar	5,00	0	6,88	11,88
62	Recarga Expressa	Serviços gerais	5,00	0	6,87	11,87
63	Lig Lig Delivery	Alimentação	5,00	0	6,86	11,86
64	Linkwell	Serviços gerais	5,00	0	6,85	11,85
65	Bono Pneus	Veículos	4,00	1	6,73	11,73
66	Chilli Beans	Vestuário, calçados e acessórios	4,00	1	6,69	11,69
67	Brasil Cacau	Cafeteria e confeitaria	4,00	1	6,65	11,65
68	Experimento Intercambio Cultural	Ensino de idiomas	4,00	1	6,64	11,64
69	Contem 1g	Cosméticos, perfumaria e farmácia	4,00	1	6,63	11,63
70	Koni Store	Alimentação	4,00	1	6,63	11,63

Score	Empresa	Setor	Cotação	Selo de Existência da ABF	Média Final	Índice do autor
71	Number One	Ensino de idiomas	4,00	1	6,53	11,53
72	Sodie Doces	Cafeteria e confeitaria	4,00	1	6,49	11,49
73	Supera Ginastica para o Cérebro	Treinamento e cursos	4,00	1	6,47	11,47
74	Yazigi	Ensino de idiomas	4,00	1	6,47	11,47
75	Grão Expresso Confeitaria	Cafeteria e confeitaria	4,00	1	6,45	11,45
76	Jiva Gestão Empresarial	Serviços gerais	4,00	1	6,44	11,44
77	Drogarias Farmais	Cosméticos, perfumaria e farmácia	4,00	1	6,43	11,43
78	Astral Saúde Ambiental	Serviços de limpeza e de conservação	4,00	1	6,42	11,42
79	Complexo Educacional Damasio de Jesus	Treinamento e cursos	4,00	1	6,41	11,41
80	Trainertek Formação Profissional	Treinamento e cursos	4,00	1	6,41	11,41
81	Uatt?	Casa, decoração e presentes	4,00	1	6,40	11,40
82	Cetelbras Educacional	Treinamento e cursos	4,00	1	6,39	11,39
83	Clube Turismo	Lazer	4,00	1	6,38	11,38
84	Rede Brasil Aluguel de Veículos	Veículos	4,00	1	6,33	11,33
85	Mr. Mix Milk Shakes	Cafeteria e confeitaria	4,00	1	6,30	11,30
86	Tropico	Vestuário, calçados e acessórios	4,00	1	6,28	11,28
87	Giraffa's	Alimentação	4,00	1	6,27	11,27
88	Habib's	Alimentação	4,00	1	6,26	11,26
89	Carmen Steffens	Vestuário, calçados	4,00	1	6,21	11,21
90	Ie Intercambio no Exterior	Lazer	4,00	1	6,21	11,21
91	Emagrecentro Fitness	Saúde e bem estar	4,00	1	6,17	11,17
92	Tutores	Treinamento e cursos	4,00	1	6,11	11,11
93	Havaianas	Vestuário, calçados e acessórios	4,00	1	6,07	11,07
94	Minds English School	Ensino de idiomas	4,00	1	6,06	11,06
95	Ragazzo	Alimentação	4,00	1	6,06	11,06
96	Premiatto	Alimentação	4,00	1	6	11,00
97	Mr. Cat	Vestuário, calçados e acessórios	4,00	1	5,89	10,89
98	100% Vídeo	Lazer	4,00	1	5,88	10,88
99	Morana Acessórios	Vestuário, calçados e acessórios	4,00	1	5,84	10,84
100	Outer.	Vestuário, calçados e acessórios	4,00	0	6,8	10,80
101	Planetario	Alimentação	4,00	0	6,8	10,80
102	Yoi! Roll's & Temaki	Alimentação	4,00	0	6,79	10,79
103	Croasonho	Cafeteria e confeitaria	4,00	1	5,78	10,78
104	Centro Britânico Idiomas	Ensino de idiomas	4,00	1	5,74	10,74

Score	Empresa	Setor	Cotação	Selo de Existência da ABF	Média Final	Índice do autor
105	Jorge Bischoff	Vestuário, calçados e acessórios	4,00	0	6,73	10,73
106	Ib Infobeleza	Treinamento e cursos	4,00	0	6,7	10,70
107	Rainha das noivas	Casa, decoração e presentes	4,00	1	5,67	10,67
108	Tyrol	Vestuário, calçados e acessórios	4,00	0	6,62	10,62
109	It Beach	Vestuário, calçados e acessórios	4,00	0	6,55	10,55
110	Studio Fiscal Planejamento Tributário	Serviços gerais	4,00	0	6,53	10,53
111	Sera Fina Estética Especializada	Saúde e bem estar	4,00	0	6,49	10,49
112	Micropro	Treinamento e cursos	4,00	0	6,48	10,48
113	Billy The Grill Burger	Alimentação	4,00	0	6,47	10,47
114	Toca do Biscoito	Cafeteria e confeitaria	4,00	0	6,47	10,47
115	Temakeria Makes place	Alimentação	4,00	0	6,46	10,46
116	Óticas Tresor	Saúde e bem estar	4,00	0	6,45	10,45
117	Macpoli Cursos Profissionalizantes	Treinamento e cursos	4,00	0	6,43	10,43
118	Pop Idiomas Alternativos	Ensino de idiomas	4,00	0	6,43	10,43
119	Rabusch	Vestuário, calçados e acessórios	4,00	0	6,42	10,42
120	Rockfeller Language	Ensino de idiomas	4,00	0	6,41	10,41
121	Emagrecentro	Saúde e bem estar	4,00	0	6,38	10,38
122	SOS Educação Profissional	Treinamento e cursos	4,00	0	6,36	10,36
123	Sergio's	Vestuário, calçados e acessórios	4,00	0	6,35	10,35
124	Castilho Segurança Eletrônica	Serviços gerais	4,00	0	6,34	10,34
125	Drogabel Drogarias	Cosméticos, perfumaria e farmácia	4,00	0	6,33	10,33
126	Gigatron	Serviços gerais	4,00	0	6,31	10,31
127	Medicao Soluções Metrológicas Integradas	Serviços gerais	4,00	0	6,28	10,28
128	Nonna Sorveteria	Cafeteria e confeitaria	4,00	0	6,28	10,28
129	Redeorto	Saúde e bem estar	4,00	0	6,28	10,28
130	10 pasteis	Alimentação	4,00	0	6,25	10,25
131	Poltrona 1 Turismo	Lazer	4,00	0	6,25	10,25
132	Aneethum	Cosméticos, perfumaria e farmácia	4,00	0	6,24	10,24
133	China House Delivery	Alimentação	4,00	0	6,23	10,23
134	Farma Formula	Cosméticos, perfumaria e farmácia	4,00	0	6,23	10,23
135	Sapataria do Futuro	Vestuário, calçados e acessórios	4,00	0	6,22	10,22
136	Arquivar Gestão de Documentos	Serviços gerais	4,00	0	6,20	10,20

Score	Empresa	Setor	Cotação	Selo de Existência da ABF	Média Final	Índice do autor
137	Zastras Brinquedos	Lazer	4,00	0	6,18	10,18
138	Qualifica Profissões	Treinamento e cursos	4,00	0	6,15	10,15
139	Alpha Agphics	Servicos gerais	4,00	0	6,14	10,14
140	Riolax	Casa, decoração e presentes	4,00	0	6,13	10,13
141	CI	Lazer	4,00	0	6,10	10,10
142	Lavasecco	Serviços de limpeza e de conservação	4,00	0	6,10	10,10
143	Jornal do Sindico	Serviços gerais	4,00	0	6,07	10,07
144	Siluets	Saúde e bem estar	4,00	0	6,03	10,03
145	Magoweb	Serviços gerais	4,00	0	6,02	10,02
146	Mundo Verde	Saúde e bem estar	4,00	0	6,02	10,02
147	Smart Centro Avançado de Ensino	Ensino de idiomas	4,00	0	6,00	10,00
148	Re/max	Serviços gerais	4,00	0	5,98	9,98

Fonte: Guia de Franquias-ABF (2014); Guia Oficial de Franquias-RPEGN (2014)

A segunda parte da composição da amostra é formada pelas redes de franquia estrangeiras que atuam no Brasil. No total foram constatadas 46 redes de franquia estrangeiras no anuário de 2013. Entretanto, após o tratamento estatístico visando extrair *outliers*, chegou-se ao total de 42 redes de franquias estrangeiras, conforme relacionado na tabela 4 a seguir:

Tabela 4 – Redes de franquias estrangeiras atuantes no Brasil

EMPRESA	SETOR
Sasec	Serviços de limpeza e de conservação
Kumon	Treinamento e cursos
Moldura Minuto	Casa, decoração e presentes
Fastframe Moldura na hora	Casa, decoração e presentes
Mc Donald's	Alimentação
Quality Lavanderia	Serviços de limpeza e de conservação
The Kids Club	Ensino de idiomas
Thrifty Car Rental ¹	Veículos
Nao+Pelo	Saúde e bem estar
Anna Pegova	Cosméticos, perfumaria e farmácia
Expense Reduction Analysts era Brasil	Serviços gerais
Quiznos Sub	Alimentação
AM PM Mini Market	Alimentação
Q'viagem Brasil	Lazer
Linha e Bainha	Serviços gerais
My Gym	Saúde e bem estar
Chipsaway	Veículos

EMPRESA	SETOR
Not Guilty	Alimentação
Kevingston	Vestuário, calcados e acessórios
Action Coach Brasil	Outras empresas, serviços gerais
Salad Creations	Outras empresas, alimentação
Accor Hospitality	Outras empresas, serviços gerais
Arranjos Express	Outras empresas, serviços gerais
Bcu Brasil	Outras empresas, saúde e bem estar
Conepizza	Outras empresas, alimentação
Contours Academia para Mulheres	Outras empresas, saúde e bem estar
Depilconcept	Outras empresas, saúde e bem estar
Dia%	Outras empresas, alimentação
Doggis	Outras empresas, alimentação
Domino's Pizza	Outras empresas, alimentação
Dryclean USA	Outras empresas, de limpeza e conservação
Elephant House	Outras empresas, lazer
Jani King	Outras empresas, de limpeza e conservação
Ldc Loja do Condomínio	Outras empresas, serviços gerais
Mr. Closet	Outras empresas, casa, decoração e presentes
Nutty Bavarian	Outras empresas, cafeteria e confeitaria
O Melhor Bolo de Chocolate do Mundo	Outras empresas, cafeteria e confeitaria
Postnet	Outras empresas, serviços gerais
Sunbelt Business Brokers	Outras empresas, serviços gerais
Ticket com®	Outras empresas, serviços gerais
Fastrackids	Outras empresas, treinamentos e cursos
Iga	Outras empresas, treinamentos e cursos

Fonte: Guia de Franquias-ABF (2014); Guia Oficial de Franquias-RPEGN (2014)

Deve-se ressaltar que para haver uma maior padronização dos segmentos observados nas redes de franquias que compõe a amostra, foi realizado o agrupamento dos segmentos para a realização do teste estatístico, levando em consideração as áreas em comum de atuação das redes de franquias, conforme agrupado no quadro 13 a seguir:

Quadro 13 – Agrupamento dos segmentos de atuação das redes de franquias analisadas

Agrupamento desenvolvido pelo Autor	Alimentação	Educação	Moda	Saúde	Outros Serviços
Segmentos segundo a ABF	Alimentação, confeitoria e cafeteria.	Ensino de idiomas, treinamentos e cursos.	Vestuário, calçados, acessórios, casa e decoração.	Saúde, bem estar cosmético, perfumaria e farmácia.	Veículos, lazer e serviços gerais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2 Teste Estatístico

O teste estatístico utilizado na análise dos dados da presente pesquisa foi a **Regressão Logística**. A escolha desta técnica estatística se deu em função da variável dependente, constituída de uma **variável binomial** na qual a origem da rede de franquia internacionalizada selecionada, é uma variável binomial onde se adotou a convenção de (0) para rede brasileira e (1) para rede de franquia estrangeira (GIMENO; SOUZA, 1995).

Vale ressaltar que diversos trabalhos na literatura nacional e internacional utilizaram-se desse teste para realizar estudos vinculados à internacionalização das redes de franquia (MELO *et al.*, 2015a; ELANGO, 2007; MARIZ-PÉREZ; GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009; MARQUES *et al.*, 2009; KALNINS, 2005; PEDRO, 2009). Os dados coletados, referentes às redes de franquia pesquisadas, correspondem ao período temporal de 2013.

Quanto à confiabilidade do teste, utilizou-se o **Alfa de Cronbach**, no qual o alfa mede a correlação entre os dados secundários levantados, dado que todos os dados levantados utilizam a mesma escala de mediação, o coeficiente α é calculado a partir da variância dos dados individuais e da variância da soma dos dados levantados (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010; CRONBACH, 1951).

4.3 Construção das Variáveis de Pesquisa e das Hipóteses

Neste item são apresentadas as variáveis que compõem a pesquisa utilizada para a construção deste trabalho. A descrição das variáveis é particularizada segundo a análise presente neste estudo: as diferenças existentes entre as redes de franquia brasileiras internacionalizadas *versus* as redes de franquia estrangeiras atuantes no Brasil.

Para tanto, são listadas as variáveis provenientes de dados secundários referentes à análise entre as redes de franquia selecionadas.

4.3.1 Variáveis dependentes

Esta análise busca identificar e analisar as diferenças existentes no ambiente organizacional das redes de franquia brasileiras internacionalizadas e das redes de franquia estrangeiras que atuam no Brasil. Para tanto é utilizada como **variável dependente** a origem da rede de franquia internacionalizada selecionada, sendo uma variável binomial, em que (0) representa a rede brasileira e (1) representa a estrangeira.

4.3.2 Variáveis independentes

A seguir serão descritas cada uma das variáveis independentes selecionadas para efetuar a comparação entre as redes de franquia brasileiras internacionalizadas *versus* as redes de franquia estrangeiras atuantes no Brasil, para posteriormente elaborar-se um quadro com as hipóteses gerais.

Composição da Hipótese 1: Capacidade de crescimento- são levadas em consideração para a formulação desta hipótese as seguintes variáveis: (i) variação do número total de unidades da rede anualmente (%) e (ii) aumento do faturamento anual da rede em (%) (MELO *et al.*, 2015a; ELANGO, 2007; MARIZ-PÉREZ; GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009; SHANE, 1996b; CASTROGIOVANNI; JUSTIS, 2002).

Composição da Hipótese 2: Capacidade de monitoramento e controle – a composição dessa hipótese deu-se através de quatro variáveis, sendo elas: (i) o número de estados em operação; (ii) o número de anos em operação por *franchising*; (iii) total de unidades franqueadas sobre o total de unidades franqueadas e (iv) prazo do contrato (ELANGO, 2007; MARIZ-PÉREZ; GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009; SHANE, 1996a; SHANE, 1996b; LAFONTAINE, 1992).

Composição da Hipótese 3: Prestígio da marca da rede- são levados em conta para a formulação desta hipótese os seguintes indicadores: (i) chancelas de selos de excelência concedidos pela ABF; (ii) cotação, que classifica o desempenho das redes entre 2 e 5 estrelas e (iii) *ranking* “As melhores Franquias do Brasil” (Guia de Franquias) (ELANGO, 2007; CASTROGIOVANNI; JUSTIS, 2002; MELO *et al.*, 2015a).

Composição das Hipóteses sobre Taxas- as hipóteses 4 e 5 constituem-se de taxas que possuem finalidades diferentes: “Taxa de Investimento” e “Taxa de Manutenção”. A seguir serão descritas cada uma delas.

Composição da Hipótese 4: Taxas de Investimento- para formulação dessa hipótese levaram-se em consideração as seguintes variáveis: (i) taxa de franquia para a concessão de uma unidade; (ii) capital de giro; (iii) capital inicial que se constitui do capital necessário para instalação da unidade (ALON, 2001; SHANE, 1996b; LAFONTAINE, 1992; ELANGO, 2007; MELO *et al.*, 2015a).

Composição da Hipótese 5: Taxa de manutenção- para a formulação dessa hipótese utilizou-se a seguinte variável: (i) taxa de *royalties* (%). (ALON, 2001; SHANE, 1996a; SHANE, 1996b; LAFONTAINE, 1992; ELANGO, 2007; MELO *et al.*, 2015a; DIAZ-BERNARDO, 2012).

O quadro 14 a seguir relaciona as hipóteses e suas respectivas variáveis mencionadas, as teorias e autores.

Quadro 14 – Hipóteses, indicadores, teoria(s) e autores, perspectivas

HIPÓTESES	VARIÁVEIS	TEORIA(S) E AUTORES
Capacidade de crescimento (H1)	-Variação do número total de unidades da rede anualmente (%); -Variação do faturamento anual da rede em (%).	-Teoria da Escassez de recursos. (MELO, <i>et al.</i> 2014; ELANGO 2007).
Capacidade de monitoramento e controle (H2)	-Número de estados em operação; -Tempo de operação por franquias; -Proporção de unidades franqueadas ante própria.; -Prazo do contrato.	-Teoria da agência (MELO, <i>et al.</i> 2014; MARIZ-PERIZ; GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009;SHANE 1998a)
Prestígio da marca (H3)	-Cotação (desempenho da rede)-ABF; -Ranking Guia de Franquias; -Selo ABF.	-Teoria da Escassez de Recurso (MELO, <i>et al.</i> 2014; MARIZ-PERIZ e GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009; ELANGO, 2007; SHANE 1996b, CASTROGIOVANNI et al., 2006; ALON, 1998)
Taxas de investimento (H4)	-Taxa de franquia; -Capital de giro; -Capital inicial.	-Teoria da Agência -Teoria da Escassez de Recurso (MELO, <i>et al.</i> 2014; SHANE, 1996b)
Taxa de manutenção (H5)	-Taxa de <i>royalties</i> (%).	-Teoria da Agência -Teoria da Escassez de Recurso (MELO, <i>et al.</i> 2014; ELANGO, 2007;SHANE 1998a, 1996b; DIAZ-BERNARDO, 2012)

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.3 Técnica Estatística

Previamente à realização do teste estatístico (regressão logística), realizou-se a padronização das escalas, a fim de se obter um resultado entre 0 a 1 para todas as variáveis presentes no modelo da regressão logística. Para se padronizar tais escalas foi utilizada a

seguinte fórmula: $Z = \frac{X - \mu}{\sigma}$, ou seja, padronização é igual a X menos média dividida pelo desvio padrão.

Ainda neste contexto, em um segundo momento foi realizado a análise de confiabilidade de escalas para as hipóteses compostas por constructos (duas ou mais variáveis), no qual utilizou-se do teste de confiabilidade de **Alfa de Cronbach**. De acordo com este teste de confiabilidade o Alfa, para ser aceito, precisa ser maior que 0,500, apresentando um melhor resultado se maior a 0,700.

Portanto, realizou-se o teste de confiabilidade de Alfa de Cronbach para 4 das 5 hipóteses que possuem constructo (duas ou mais variáveis) sendo estas a H1, relativa à capacidade de crescimento, a H2, sendo esta relativa à capacidade de monitoramento e controle, a H3 voltada ao prestígio da marca e a H4 que versa sobre taxas de investimento. Diante disto nas tabelas a seguir serão expostos os resultados das estatísticas de confiabilidade dos constructos que compõe cada uma das quatro hipóteses supramencionadas

4.3.3.1 Hipótese 1- Alfa de Cronbach

Observou-se na tabela 5 a seguir, que a H1, composta das variáveis: (i) aumento no número total de unidades da rede anualmente (%) e (ii) aumento no faturamento da rede anualmente (%) apresentou um Alfa de 0,517, sendo considerado um alfa aceitável de confiabilidade.

Tabela 5 – Estatísticas de confiabilidade – H1

Hipótese	Alfa de Cronbach	Nº de itens	Constructo
Capacidade de crescimento	0,517	2	-Aumento no número total de unidades da rede anualmente (%) -Aumento no faturamento da rede anualmente (%)

Fonte: Elaborado pelo *autor*.

4.3.3.2 Hipótese 2- Alfa de Cronbach

Primeiramente deve-se ressaltar que a variável “prazo do contrato” não apresentou dados suficientes para ser utilizado nos testes estatísticos.

Logo, a H2 ficou composta, em um segundo momento, das variáveis (i) idade da rede de franquia; (ii) dispersão geográfica e (iii) total de unidades próprias sobre o total de unidades franqueadas. Ao realizar o teste do Alfa apresentou um valor de 0,422, conforme

apresentado na tabela 6 a seguir, apresentando assim um valor abaixo do mínimo considerado aceitável (0,500).

Tabela 6 – Estatísticas de confiabilidade – H2

Hipótese	Alfa de Cronbach	Nº de itens	Constructo
Capacidade de monitoramento e controle	0,422	3	-Idade da rede de franquia -Dispersão geográfica -Total de unidades próprias sobre o total de unidades franqueadas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mediante tal fato realizou-se o teste do Alfa, apresentado na tabela 7 abaixo, simulando a retirada de uma ou mais variáveis que compõe o constructo, chegando à conclusão de que com a retirada da (iii) variável - total de unidades próprias sobre o total de unidades franqueadas -, o Alfa apresentado pelo constructo passaria a ser 0,526 , fazendo assim com que o constructo fosse formado por duas variáveis: (i) idade da rede de franquia e (ii) dispersão geográfica.

Tabela 7 – Estatística de Itens Totais

Constructo	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Idade da rede de franquia	-,1538	2,362	0,272	0,293
Dispersão geográfica	,0605	1,992	0,379	0,058
Total de unidades próprias sobre o total de unidades franqueadas	-,0579	3,125	0,126	0,526

Fonte: Elaborado pelo *autor*.

4.3.3.3 Hipótese 3- Alfa de Cronbach

Conforme exposto na tabela 8 a seguir, a H3, formada pelas variáveis (i) cotação (desempenho da rede); (ii) ranking da ABF e (iii) selo de excelência, o Alfa apresentou o valor negativo de 0,112. O valor negativo denota uma covariância média negativa entre as variáveis analisadas dentro do constructo. Além disso, o valor também foi menor do que o aceitável (0,500).

Tabela 8 – Estatísticas de confiabilidade – H3

Hipótese	Alfa de Cronbach	Nº de itens	Constructo
Prestígio da Marca	-0,112	3	-Cotação -Ranking da ABF -Selo de excelência

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando tais resultados, realizou-se a simulação da retirada de uma ou mais variáveis para que se chegasse a um valor aceitável de Alfa. Mediante a tabela 9 a seguir observou-se que a retirada da variável (ii) -ranking da ABF- representou um valor de Alfa aceitável, representado como 0,572, fazendo assim com que o constructo fosse composto por duas variáveis: (i) cotação e (ii) selo de excelência.

Tabela 9 – Estatística de Itens Totais

Constructo	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Cotação	98,8446	3169,385	-0,811	-0,051 ^a
Selo de excelência	98,3388	3104,661	-0,703	-0,095 ^a
Ranking	-0,2146	5,008	-0,894	0,572

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.3.4 Hipótese 4- Alfa de Cronbach

Na caso da H4, formada pelas variáveis (i) capital inicial; (ii) capital de giro e (iii) taxa de franquia, o valor de Alfa, conforme apresentado na tabela 10 seguir, foi de 0,489 ficando abaixo do aceitável.

Tabela 10 – Estatísticas de confiabilidade – H4

Hipótese	Alfa de Cronbach	Nº de itens	Constructo
Taxa de investimento	0,489	3	-Capital inicial -Capital de giro -Taxa de investimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Perante tal resultado, foi realizada a simulação da retirada de uma ou mais variáveis para se chegar a um valor aceitável de Alfa. Pela tabela 11 apresentada a seguir, observou-se que a retirada da variável (ii) –capital de giro– atingiu um valor de Alfa aceitável,

representado como 0,800 fazendo com que o constructo ficasse composto por duas variáveis: (i) capital inicial e (ii) taxa de franquia.

Tabela 11 – Estatística de Itens Totais

Constructo	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Capital inicial	-,1655	1,741	0,483	0,058
Capital de giro	-,0431	2,921	0,022	0,800
Taxa de Franquia	-,1190	1,692	0,498	0,021

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.3.5 Síntese da técnica estatística

Através dos resultados supramencionados elaborou-se a tabela 12 que sintetiza quais as variáveis que compõe as hipóteses apresentadas:

Tabela 12 – Síntese da técnica estatística

HIPÓTESES	VARIÁVEIS	Alfa de Cronbach
Capacidade de crescimento (H1)	-Variação do número total de unidades da rede anualmente (%); -Variação do faturamento anual da rede em (%).	0,517
Capacidade de monitoramento e controle (H2)	-Número de estados em operação; -Tempo de operação por franquias;	0,526
Prestígio da marca (H3)	-Cotação (desempenho da rede)- ABF; -Selo ABF;	0,572
Taxas de investimento (H4)	-Capital inicial; -Taxa de franquia;	0,800
Taxa de manutenção (H5)	-Taxa de <i>royalties</i> (%).	–

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se uma análise descritiva dos resultados obtidos no cruzamento estatístico de dados das redes de franquias brasileiras que atuam no Brasil e das redes de franquias estrangeiras que atuam no mercado brasileiro, no ano de 2013, obtidos no Guia de Franquias-ABF (2014) e no Guia Oficial de Franquias, da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (2014). Em um primeiro momento, abordam-se as variáveis de controle utilizadas nesta pesquisa, para que posteriormente possa ser realizada a análise dos resultados de cada uma das cinco (5) hipóteses apresentadas.

5.1 Descrição da amostra

Neste tópico realiza-se uma análise descritiva sobre três características que compõe a amostra: *i)* segmento da rede de franquia; *ii)* tamanho da rede de franquia e *iii)* tempo de operação da rede de franquia. Deve-se ressaltar que a amostra é constituída de duas populações de redes de franquia: a) as brasileiras atuantes no mercado Brasileiro e b) as estrangeiras atuantes no Brasil.

5.1.1 Segmento da rede de franquia

Conforme exposto anteriormente, realizou se o agrupamento dos segmentos em comum das redes de franquias pesquisadas conforme se pode observar na tabela 13, a seguir.

Tabela 13 – Agrupamento por segmentos em comum

Agrupamento desenvolvido pelo Autor	Alimentação	Educação	Moda	Saúde	Outros Serviços
Segmentos segundo a ABF	Alimentação, confeitoria e cafeteria.	Ensino de idiomas, treinamentos e cursos.	Vestuário, calçados, acessórios, casa e decoração.	Saúde, bem estar cosmético, perfumaria e farmácia.	Veículos, lazer e serviços gerais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Da amostra selecionada, percebeu-se uma maior incidência do agrupamento de segmentos relativos a alimentação (25,80%) sendo seguido pelos segmentos agrupados denominados outros serviços (24,10%). Percebeu se por fim, uma menor incidência do agrupamento de segmentos relativos a saúde (13,25%). Tais observações podem ser observadas na tabela 14, a seguir.

Tabela 14 – Análise descritiva: segmentos agrupados

Segmentos Agrupados	Frequência das redes de franquia	Percentual das redes de franquia
Alimentação	49	25,80%
Educação	37	19,50%
Moda	33	17,40%
Saúde	25	13,20%
Outros serviços	46	24,10%
Total	190	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.1.2 Tempo de fundação

Destaca-se que a análise descritiva do tempo de fundação não considerou somente o período de adoção do modelo de *franchising*, mas sim o tempo de fundação da empresa, embora algumas empresas que constituem a amostra tivessem adotado o modelo de *franchising* desde o início de sua fundação. Observa-se que as redes de franquias brasileiras possuem uma média de aproximadamente 12 anos de tempo de existência enquanto as redes de franquias estrangeiras possuem uma média de 10 anos. Esta diferença percebida entre as médias não é tão significativa, visto que 2 anos é um período muito reduzido. A tabela 15 a seguir apresenta tais resultados.

Tabela 15 – Análise descritiva: idade das redes de franquias analisadas

Análise	Brasileira atuantes no Brasil	Estrangeira no Brasil
Média	12,01351	10,02381
Desvio Padrão	8,844066	8,010627
Mediana	9	8,5
Amostra	148	42

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.1.3 Tamanho da rede

Verificou-se nesta terceira variável de controle, o tamanho da rede de franquia, a partir do total de unidades que a rede de franquia possui, independentemente das unidades serem

próprias ou franqueadas. Observou-se que, em média as redes de franquia brasileiras domésticas possuem aproximadamente 150 unidades enquanto as redes de franquia estrangeiras possuem, em média, 143 unidades, apresentando assim um número em média, de unidades de franquia bem próximo, conforme ilustrado na tabela 16 a seguir:

Tabela 16 – Análise descritiva: número de unidades das redes de franquias analisadas

Análise	Brasileira Atuante no Brasil	Estrangeira no Brasil
Média	150,0676	143
Desvio Padrão	336,9914	327,9201
Mediana	57	23
Amostra	150	46

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2 Teste Estatístico

Os testes estatísticos foram realizados em dois momentos temporais, observando-se as variáveis independentes que compõe as cinco hipóteses e a variável dependente, que consiste na origem das redes de franquias que compõe este estudo.

Portanto, em um primeiro momento, realizou se o teste de **Correlação de Pearson**, que serve para demonstrar se as variáveis estão correlacionadas entre si. Para tanto, quanto maior o valor da correlação, que varia entre 0 a 1, maior será a relação entre a variável dependente (origem) para as demais variáveis independentes. Entretanto o grau de correlação entre as variáveis independentes não deve ser superior a 0,700, o que causaria multicolinearidade, ou seja, as inferências resultantes do modelo poderão ser equivocados ou pouco confiáveis.

Deve-se ressaltar também que, em caso de significância de $p<0,01$ haverá alta relação da variável dependente com a variável independente, e em caso de $p<0,05$ haverá relação entre a variável dependente e a variável independente.

Dada a correlação entre as variáveis, pode-se aplicar o modelo de **Régressão Logística**. Neste modelo, o **R² (R square)** é responsável por mostrar a quantidade de variação em que uma variável independente explica uma variável dependente. Ademais as medidas de R square de Cox e Snell e R square de Nagelkerke apresentam o poder explicativo do modelo. Dessa forma, utilizou se do teste de **Hosmer e Lemeshow**, de ajuste geral, para encontrar o Qui-Quadrado que serve para verificar a significância do modelo final.

Por fim, a aplicação do teste estatístico da Regressão Logística, teve como objetivo avaliar se as variáveis independentes influenciam na atuação no mercado brasileiro das redes de franquias estrangeiras e brasileiras. Testou-se também, a significância dos coeficientes das variáveis independentes utilizando para isto o método estatístico Wald. Segundo Beigelman (1996), se o nível de significância for de $p<0,01$ (menor que 1%), o coeficiente será útil para o modelo proposto, já quando o nível de significância apresentar valores iguais a $0,01 < p < 0,05$ (entre 1% e 5%) será considerado moderadamente significante para o modelo proposto e quando o nível de significância for $p>0,5$ (maior que 5%) não haverá aderência ao modelo.

5.2.1 Correlação linear

Tabela 17 – Teste de correlação linear

Variáveis	H1	H2	H3	H4	H5
H1	1				
H2	-,207**	1			
H3	,125	,355**	1		
H4	-,120	,086	-,161*	1	
H5	-,056	,111	-,006	,010	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

** $p<0,01$; * $p<0,05$

Conforme evidenciado na tabela 17 acima, o teste de correlação linear apresentou baixa correlação entre as variáveis independentes, com valores abaixo de 0,700, evitando assim o acontecimento de multicolinearidade. Observou-se também que há relação entre as variáveis independentes e a variável dependente conforme os valores -0,207**, 0,355** e 0,161*.

5.2.2 Regressão Logística

A aderência ao modelo é de 78,7%, podendo ser percebida através do resultado de R^2 de Nagelkerke, apresentado na tabela 18 abaixo. Com isto, pode-se inferir que os resultados do modelo são altamente significativos, explicando 78,7% da variância das redes de franquias que compõe a amostra da pesquisa, quando os grupos de variáveis independentes são analisados em conjunto.

Tabela 18 – R quadrado Nagelkerke

Etapa	Verossimilhança de log -2	R quadrado Cox & Snell	R quadrado Nagelkerke
1	63,779 ^a	,514	,787

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao teste de Hosmer e Lemeshow, conforme observou-se na tabela 19 abaixo, apresentou um Qui ao quadrado de 14,918, admitindo-se que o resultado obtido no teste estatístico é efetivo, rejeitando se H_0 devido ao $p>0,05$.

Tabela 19 – Hosmer e Lemeshow

Etapa	Qui-quadrado	Df	Sig.
1	14,918	8	,061

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ademais, na tabela 20 a seguir estão indicados os coeficientes da função logística para os cinco grupos de variáveis independentes, quando analisados em conjunto. Tais resultados serão descritos posteriormente:

Tabela 20 – Modelo de Regressão Logística

Hipóteses	Modelo 1	Exp (b)
H1- Capacidade de crescimento	,068!	1,070
H2- Capacidade de monitoramento e controle	1,299**	3,664
H3- Prestígio da marca	-3,063**	,047
H4- Taxa de investimento	2,094**	8,118
H5- Taxa de manutenção	,459*	1,582
Constante	-2,755	,064

Fonte: Elaborado pelo autor.

** $p<0,01$; * $p<0,05$; ! $p<0,10$

Destaca-se, na tabela anterior, que a coluna “EXP (B)” mostra que quanto maior o valor, maior a sua influência no modelo. Por fim, quanto ao grau de significância, salienta-se que $p<0,01$ representa que há significância estatística enquanto que $0,01>p<0,05$ a significância é marginal e $p<0,10$ representa um resultado não significativo (BEIGUELMAN, 1996).

A seguir apresentam-se as análises dos resultados de cada uma das cinco hipóteses testadas nesta pesquisa, comparando as redes de franquias brasileiras e as redes de franquias estrangeiras atuantes no Brasil.

5.2.2.1 Hipótese 1: Capacidade de crescimento

A tabela 20, apresentada anteriormente, aponta que não houve sustentação empírica para a hipótese 1, que trata da capacidade de crescimento. Segundo o modelo teórico proposto, as redes de franquia estrangeiras possuem maior capacidade de crescimento no mercado brasileiro do que as redes de franquia brasileiras que atuam no mercado brasileiro.

O grau de significância “SIG” apresentou $p=0,901$, sendo assim, $p>0,10$ demonstrando não haver correlação entre a capacidade de crescimento (variável independente) e a origem das redes de franquias que compõe a amostra (variável dependente).

5.2.2.2 Hipótese 2: Capacidade de monitoramento e controle

Ainda na tabela 20, observa-se que houve sustentação empírica para a hipótese 2, formada pelo constructo capital inicial e taxa de franquia. Neste modelo teórico proposto estabelecia-se que as redes de franquia estrangeiras possuem uma menor capacidade de monitoramento e controle no mercado brasileiro do que as redes de franquia brasileiras atuantes no Brasil.

O grau de significância “SIG” apresentou $p=0,003$, sendo assim obteve-se $p<0,01$ demonstrando haver forte correlação entre a capacidade de monitoramento e controle, formada pelo constructo (variável independente) e a origem das redes de franquias que compõe a amostra (variável dependente).

Quanto ao valor positivo na coluna “Modelo 2”, tem-se que ele indica uma maior influência desta variável nas redes de franquias estrangeiras, em oposição ao que foi sugerido, demonstrando que as redes de franquia estrangeiras possuem uma maior capacidade de monitoramento e controle das operações no mercado brasileiro. Na análise da coluna EXP “B” observou-se que há um alto impacto da variável capacidade de monitoramento e controle no modelo de regressão logística analisada.

5.2.2.3 Hipótese 3: Prestígio da marca

Mantendo a leitura da tabela 20 observa-se que houve sustentação empírica para a hipótese 3, formada pelo constructo selo de excelência e cotação. O modelo teórico proposto nesse caso estabelecia que as redes de franquias estrangeiras que atuam no mercado brasileiro

possuem maior prestígio da marca do que as redes de franquias estrangeiras que atuam no Brasil.

Quanto ao grau de significância “SIG”, este apresentou $p=0,000$, sendo assim, obteve-se $p<0,01$, demonstrando haver forte correlação entre o prestígio da marca, formado pelo constructo e a origem das redes de franquias que compõe a amostra (variável dependente).

Por fim, o valor na coluna “Modelo 3” foi negativo, indicando nesse caso uma maior influência desta variável nas redes de franquias brasileiras, demonstrando assim que as redes de franquia brasileiras que atuam no mercado nacional possuem maior prestígio da marca do que as estrangeiras. Na análise da coluna EXP “B” observou-se que há um baixo impacto da variável prestígio da marca no modelo de regressão logística analisada.

5.2.2.4 Hipótese 4: Taxa de investimento

Mantendo a leitura da tabela 20 observa-se que houve sustentação empírica para a hipótese 4, formada pelo constructo taxa de franquia e capital inicial. O modelo teórico proposto nesse caso estabelecia que as redes de franquias estrangeiras que atuam no Brasil possuem maior taxa de investimento do que as redes de franquias brasileiras que atuam no mercado brasileiro.

Quanto ao grau de significância “SIG” apresentou $p=0,007$, portanto tendo $p<0,01$, demonstrando haver forte correlação entre a taxa de investimento, formado pelo constructo taxa de franquia e capital inicial e a origem das redes de franquias que compõe a amostra (variável dependente).

Por fim, o valor resultante na coluna “B” foi positivo, indicando haver uma maior influência dessa variável nas redes de franquias estrangeiras. Na análise da coluna EXP “B” observou-se que há um alto impacto da variável taxa de investimento no modelo de regressão logística analisada.

5.2.2.5 Hipótese 5: Taxa de manutenção

Por fim, na tabela 20 observa-se que houve sustentação empírica para a hipótese 5, formada pela taxa de *royalties*. O modelo teórico proposto nesse caso estabelecia que as redes de franquias estrangeiras atuantes no mercado brasileiro possuem uma maior taxa de manutenção do que as redes de franquias estrangeiras que atuam no Brasil.

O grau de significância “SIG” apresentou $p=0,032$, ou seja, $p<0,05$, demonstrando haver uma correlação moderada entre a taxa de manutenção, formada pela taxa de *royalties* (variável independente) e a origem das redes de franquias que compõe a amostra (variável dependente).

Por fim, o valor na coluna “Modelo 5” foi positivo, indicando uma maior influência desta variável nas redes de franquias estrangeiras. Na análise da coluna EXP “B” observou-se que há um alto impacto da variável taxa de manutenção no modelo de regressão logística analisada.

5.2.3 Síntese dos resultados

A tabela 21 sintetiza os resultados estatísticos obtidos em relação às hipóteses propostas no modelo teórico, que compreendem as redes de franquias brasileiras e as redes de franquias estrangeiras atuantes no Brasil.

Tabela 21 – Síntese dos resultados

Hipóteses	Resultado	Grau de Significância
H1: As redes de franquia estrangeiras possuem maior capacidade de crescimento no mercado brasileiro do que as redes de franquia brasileiras que atuam no mercado brasileiro.	Não Confirmada	$p>0,10$
H2: As redes de franquia estrangeiras possuem menor capacidade de monitoramento e controle no Brasil do que as redes de franquia brasileiras que atuam no mercado brasileiro.	Confirmada de maneira inversa	$p<0,01$
H3: As redes de franquia estrangeiras atuantes no Brasil possuem maior prestígio da marca no mercado brasileiro do que as redes de franquia brasileiras que atuam no mercado brasileiro	Confirmada de maneira inversa	$p<0,01$
H4: As redes de franquia estrangeiras possuem uma maior taxa de investimento no Brasil do que as redes de franquia brasileiras que atuam no mercado brasileiro.	Confirmada	$p<0,01$
H5: As redes de franquia estrangeiras possuem uma maior taxa royalties no Brasil do que as redes de franquia brasileiras que atuam no mercado brasileiro.	Confirmada Marginalmente	$p<0,05$
R quadrado de Nagelkerke		78,7%

Fonte: Elaborado pelo autor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Inferências Gerais

Primeiramente deve-se ressaltar que, graças ao crescimento econômico do mercado brasileiro e ao aumento dos consumidores no Brasil, nos últimos 10 anos, o segmento de redes de franquias tem obtido um aumento constante no Brasil, impulsionando a vinda de redes de franquias estrangeiras para atuar no mercado brasileiro. Tal fato fez com que surgisse um novo cenário competitivo para as redes de franquias brasileiras atuantes no mercado nacional.

Perante tais fatos, o objetivo geral deste trabalho foi identificar e analisar as diferenças existentes nos aspectos organizacionais (internos da rede de franquia), entre as redes de franquias estrangeiras que atuam no mercado brasileiro e as redes de franquias brasileiras atuantes no Brasil. Para tanto, 5 objetivos específicos foram propostos, visando identificar e analisar: (i) capacidade de crescimento das redes de franquias pesquisadas; (ii) capacidade de monitoramento e controle das redes de franquias pesquisadas; (iii) prestígio da marca das redes de franquias pesquisadas; (iv) taxas de investimentos das redes de franquias pesquisadas; (v) taxas de manutenção.

Ressalta-se também que os dados secundários da presente pesquisa foram obtidos de anuários de franquias editados pela Associação Brasileira de *Franchising-ABF* e pela Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios-PEGN. Assim, a seleção da amostra de redes de franquias brasileiras atuantes no mercado nacional que compôs a pesquisa, deu-se através da elaboração de um *Score* já utilizado em pesquisas semelhantes (MELO, *et al.* 2015a).

Por fim, apresenta-se abaixo o *framework* proposto ao início da pesquisa, que envolveu as redes de franquias estrangeiras atuantes no Brasil e as redes de franquias brasileiras atuantes no mercado brasileiro.

Figura 3 – *Framework* resultados: diferenças organizacionais entre as redes de franquias brasileiras e estrangeiras atuantes no Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor.

6.2 Análise comparativa entre as redes de franquias estrangeiras que atuam no mercado brasileiro e as redes de franquias brasileiras atuantes no Brasil

Os resultados das hipóteses obtidos através da utilização da regressão logística apontam para confirmação da hipótese H4; uma confirmação marginal da H5; uma confirmação de maneira inversa da H2 e H3 e para a não confirmação da H1.

O resultado mais inesperado foi o da **hipótese 3** (Prestígio da Marca). Isso porque as redes de franquias brasileiras apresentaram um maior prestígio da marca no cenário brasileiro, ao invés das redes de franquias estrangeiras como era esperado. Esse resultado contraria a Teoria da Escassez de Recurso, pela qual as redes que sofreram internacionalização apresentam um maior prestígio da marca por acumular recursos no ambiente doméstico para então se internacionalizar (ALON, 1999; ALON; WELSH, 2002; DANT; GRUNHAGEN, 2014). Esse resultado também vai contra o pressuposto teórico de que as marcas inseridas globalmente possuem maior prestígio e *status* (BATRA *et al.*, 2000; STEENKAMP; BATRA; ALDEN 2003).

Esse resultado pode ser explicado por duas maneiras. A primeira está vinculada à forma como se deu a seleção das redes de franquias brasileiras, já que as 148 redes de franquias brasileiras que fizeram parte da amostra desta pesquisa estão classificadas entre as 170 redes de franquias com melhor cotação (desempenho da rede atribuída pela *Revista*

Pequenas Empresas & Grandes Negócios) e por em sua maioria apresentarem o selo de excelência concedido pela Associação Brasileira de Franchising. Uma segunda explicação pode estar vinculado à nominação das redes de franquias presentes no mercado nacional, sendo que muitas das redes de franquias brasileiras possuem os nomes das marcas em inglês ou em outra língua estrangeira, tendo como exemplos neste caso, as redes de franquias brasileiras “*Billy The Grill Burger*”, “*Rabusch*”, “*Siluets*”, “*China House Delivery*”. Segundo Aaker (1998) a marca de uma empresa se da pelo nome que a mesma adota, que tem por objetivo a identificação e diferenciação dela para as demais concorrentes. Portanto uma estratégia que algumas redes de franquias brasileiras encontram para agregar valor à marca é incluindo ao seu nome palavras em inglês ou em outras línguas a fim de fazer com que os consumidores associem seu nome a marcas estrangeiras como “*Mc'Donalds*” ou “*Subway*”.

Na mesma esteira, o resultado da **hipótese 2**, o qual pressupunha haver um menor monitoramento e controle das redes de franquias estrangeiras que atuam no Brasil do que as redes de franquias brasileiras que atuam no mercado brasileiro, também foi inversamente confirmada. Com isto as redes de franquias estrangeiras que operam no Brasil aparentam possuir em sua maioria, uma maior capacidade de monitoramento e controle do que as redes de franquias brasileiras que atuam no mercado brasileiro. Uma tentativa de se explicar este resultado se dá pelo período em que a maior parte das redes de franquias estrangeiras está atuando no mercado brasileira, sendo que em alguns casos, como no caso do *Kumon*, a rede de franquia chega a atuar há mais de 35 anos no mercado brasileiro.

Assim, os dados disponíveis nos anuários utilizados contemplam muito mais as redes de franquias estrangeiras que entraram no mercado brasileiro há mais de vinte anos, do que as redes de franquias estrangeiras que começaram a atuar no país nos últimos anos, principalmente após a crise financeira mundial de 2008. Destaca-se que, em alguns casos, estas redes de franquias estrangeiras que atuam há mais tempo no mercado brasileiro, têm desenvolvido capacidades relativas a uma maior capacidade de monitoramento e controle se comparadas com as redes de franquias brasileiras em geral (DANT e GRUNHAGEN, 2014; WELSH; ALON e FALBE, 2006; SHANE, 1996b; DIMITRATOS ; LIOUKA; YOUNG , 2014; BIRKINSHAW, 1997).

Quanto às **hipóteses 4 e 5**, as quais tratavam das taxas cobradas pelos franqueadores aos franqueados, as mesmas foram sustentadas estatisticamente. As redes de franquias estrangeiras que operam no mercado brasileiro, em sua maioria, possuem taxas de investimento e de manutenção maiores do que as redes de franquias brasileiras que operam no Brasil. Esse resultado reforça a concepção segundo a qual as redes de franquias que são

provenientes de mercados emergentes e que atuam no mercado doméstico precisam atrair franqueados para poderem expandir a rede de franquia. Assim, posteriormente, podem obter um maior *status* e prestígio da marca e crescimento da rede, com objetivo de possuir uma maior capacidade competitiva perante as outras redes de franquias (SHANE *et al.*, 2006; POLO-REDONDO; BORBONADA-JUSTE; LUCIA-PALACIOS, 2011). Além disso, há também o fato de as redes estrangeiras possuírem um gasto adicional para manter o monitoramento das unidades da rede de franquia que operam no Brasil, forçando com que a taxa de *royalties* cobrada seja, em sua maioria, mais elevada do que as taxas cobradas pelas redes de franquias brasileiras (POLO-REDONDO; BORBONADA-JUSTE; LUCIA-PALACIOS, 2011; SHANE, *et al.* 2006).

Por fim, a **hipótese 1**, relacionada à capacidade de crescimento das redes de franquias estrangeiras e brasileiras no mercado nacional, sobre a qual havia expectativas de que as redes de franquias estrangeiras possuiriam uma maior capacidade de crescimento no Brasil do que as redes de franquias brasileiras, não apresentou correlações estatísticas suficientes para ser sustentada. Mediante tais fatos, um dos prováveis entendimentos sobre o resultado não ter acontecido conforme o esperado é o de haver um crescimento uniforme tanto nas redes de franquias brasileiras quanto nas redes de franquias estrangeiras atuantes no Brasil, denotando haver boas condições de crescimento para as redes de franquias brasileiras e estrangeiras que desejam atuar no mercado brasileiro (DANT e GRUNHAGEN, 2014).

6.3 Contribuições Gerenciais e Acadêmicas

Este estudo acadêmico visou aferir como atuam no mercado nacional, as redes de franquias estrangeiras e brasileiras. Através de uma análise organizacional realizada com 148 redes de franquias brasileiras e 42 redes de franquias estrangeiras atuantes no Brasil foi possível perceber algumas contribuições para as redes de franquias estrangeiras e redes de franquias brasileiras atuantes no Brasil.

Portanto, as contribuições acadêmicas deste trabalho complementam as pesquisas sobre internacionalização de redes de franquias em mercados emergentes, que têm obtido destaque na literatura sobre *franchising* nos últimos anos (BAENA e CERVIÑO, 2014; DANT e GRÜNHAGE 2014; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2014; MELO *et al.* 2015a;2015b; WELSH; ALON e FALBE, 2006). Tal ocorre devido a estas pesquisas não terem contemplado estudos comparativos que versassem sobre redes de franquias estrangeiras

atuentes em um mercado emergente *versus* redes de franquias emergentes que atuam no seu mercado de origem.

Portanto, esta pesquisa traz resultados importantes para a literatura internacional de *franchising*. Isso porque os resultados deste estudo apontam para um maior prestígio da marca das redes de franquias brasileiras ante as redes de franquias estrangeiras que têm buscado atuar no mercado brasileiro, indo contra os estudos propostos por Castrogiovanni *et al.*, (2006); Alon (1998) e Dant e Grunhagen (2014) e corroborando os estudos de Melo *et al.*(2015a) e Marques *et al.* (2009). Ademais, observou-se que as redes de franquias brasileiras apresentam valores menores em suas taxas do que as redes de franquias estrangeiras que atuam no Brasil, reforçando os estudos de Pedro (2009) e Polo-Redondo; Borbonada-Juste; Lucia-Palacios (2011).

Por outro lado, este trabalho também trouxe contribuições gerenciais uma vez que ele pode ser utilizado pelos franqueadores de redes estrangeiras recém-chegadas ao Brasil, para que as mesmas possuam como referência o gerenciamento empreendido pelas redes estrangeiras já estabelecidas no país.

Por fim, o presente trabalho também serve para os franqueadores das redes de franquias brasileiras que atuam no mercado brasileiro uma vez que estes poderão se pautar pelos resultados obtidos na presente pesquisa para saber de quais maneiras poderão atuar frente à concorrência internacional que tem se intensificado cada vez mais no mercado brasileiro.

6.4 Limitações da Pesquisa

Este trabalho encontrou algumas limitações em seu decorrer. A primeira está relacionada à escolha por se utilizar dados secundários, o que dificulta uma análise mais aprofundada das redes de franquias pesquisadas. Todavia, os dados secundários são amplamente utilizados em artigos científicos publicados em *journals* e revistas acadêmicas (ELANGO, 2007; MARIZ-PÉREZ E GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009; MELO *et al.* SHANE *et al.*, 2006; PEDRO, *et al.* 2008). Tal se dá devido à existência de associações de franquias que publicam anualmente dados sobre a operação de seus associados, fazendo com que os pesquisadores possuam uma maior facilidade em encontrar os dados e em atualizá-los.

Outra limitação desta pesquisa residiu nos critérios de seleção da amostra das redes de franquias brasileiras que atuam no Brasil. Devido ao número de redes de franquias estrangeiras que atuam no Brasil ser imensamente inferior ao de redes de franquias brasileiras,

foi necessário realizar um recorte das redes de franquias brasileiras. Esse recorte foi qualitativo, ou seja, para se selecionar as redes de franquias brasileiras que fariam parte da amostra desta pesquisa foram levados em consideração a qualidade da rede e o desempenho da rede, a fim de se evitar uma homogeneização da amostra através somente da idade ou do número de unidades.

Por fim, uma terceira limitação deste trabalho refere-se ao período ao qual os dados secundários correspondem. Por ser um período de somente 1 ano, estes dados podem não representar corretamente os demais anos não contemplados na pesquisa.

6.5 Sugestões de Pesquisas Futuras

Sugere-se que nas pesquisas futuras sejam realizadas comparações entre as redes de franquias estrangeiras de países desenvolvidos que atuam no Brasil e com redes de franquias brasileiras internacionalizadas. Isto se dá devido ao crescente aumento no número de redes de franquias brasileiras que têm sofrido processo de internacionalização nos últimos anos, ao passo que também tem se verificado uma maior inserção de redes de franquias norte americanas e europeias no Brasil.

Sugere-se também que sejam realizados estudos que se utilizem de aspectos institucionais que analisem quais fatores institucionais presentes no Brasil influenciam na tomada de decisão das redes de franquias estrangeiras para atuar no mercado brasileiro.

Por fim, outra sugestão refere-se ao método de pesquisa a ser utilizado, recomenda-se o estudo de caso múltiplo para se pesquisar como se dá o ambiente organizacional das redes de franquias estrangeiras atuantes no Brasil, e que foram contempladas como *outliers* desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, H., CONSONI, F., BERNARDES, R. Redes de franquia brasileiras internacionalizadas: evolução do método de entrada no exterior. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.13, n.1, p. 34-48, 2014.
- ALON, I. A conceptual model of the internationalization of the United States franchising systems. **Business Research Yearbook**, p. 350-355, 1998a.
- ALON, I. **The determinants of international franchising**. Kent State University, 1998b.
- ALON, I. **The internationalization of U.S. franchising systems**. New York, Garland Publishing, 1999.
- ALON, I., MCKEE, D. Towards a macro environmental model of international franchising. **Multinational Business Review**, v.7, n.1, p.76-82, 1999.
- ALON, I.; BANAI, M. Franchising opportunities and threats in Russia. **Journal of International Marketing**, v.8, p. 104-119, 2001.
- ALON, I; WELSH, D. Global franchising in emerging and transitions economies. **Annual International Society of Franchising Conference**, Florida, 2002.
- ALON, I. Market conditions favoring master international franchising. **Multinational Business Review**, v.14, p. 67-82, 2006.
- ALON, I.; WANG, Y. Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising. **International Journal of Hospitality Management** v.31, n.2, p.379-386, 2010.
- ALON I., SHOHAM A., Clustering for international market selection. **Franchising Globally**, p.73-90, 2010.
- ANDERSSON U. FORSGREN, M. Subsidiary embeddedness and control in the multinational coporation. **International Business and Europe after 1992**. Lisboa: Cede, p. 495-512, 1993.
- ANDERSSON, A. **International Expansion by U.S. franchisors**. Washington, 1996.
- ALNINS, A.. The effect of new hotels and brand conversions on revenues of existing hotels. **Center for Hospitality Research Reports**. Cornell University, 2005.
- ARTUR, A. **International expansion by U.S. franchisors**. Washington, 1996.
- ARNOLD, D.; QUELISH, J. New strategies in emerging economies. **Sloan Management Review**. v.40, n.1, p.7-20, 1998.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING.** Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/>>, acesso em: 10/02/2015.

- AYDIN, N., & KACKER, M. International outlook of US-based franchisers. **International Marketing Review**, v.7, n.2, p.43–53, 1990.
- AZEVEDO, P.; SILVA, A. Entre a autoridade e autonomia: as gerações do franchising. **International Conference on Economics and Agri-Food Networks Management**, New York, 2003.
- BAENA,V;CERVIÑO, J. International franchising decision-making: a model for country choise. **Latin American Business Review**. v.15, n.1, p. 13-43, 2014.
- BRASIL, **Lei. n° 8.955**, DF, 1994.
- BARROSO, L. **Franchising e direito**. 2 ed. Rio de Janeiro> Lumen Juris, 2002.
- BATRA, *et al.* Effects of brand local and nonlocal origin on consumer attitudes in developing countries. **Journal of Consumer Psychology**. 2000.
- BARNEY, B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BEIGUELMAN, B. **Curso Prático de Bioestatística** - 4a ed. rev. Sociedade Brasileira de Genética, Ribeirão Preto, 1996.
- BJÖRKMAN, I.; FEY, C.; PARK, H. Explaining choice of MNC subsidiary human resource management practices: Evidence from a three-country study. **Journal of International Business Studies**, v.38, n.3, p.340-446, 2007
- BIRKELAND, P. The Sociology of Franchising: Trust and Control in the Service Economy, PhD, **Faculty of the Division of the Social Sciences, Department of Sociology**, The University of Chicago, 1995.
- BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives. **Strategic Management Journal**, vol. 18, n. 3, p.. 207-229, 1997
- BIRKINSHAW, J. The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations. **Entrepreneurship Theory and Practice**. vol. 24, n.1, 1999.
- BORINI, F. M. *et al.* . A influência da cultura no processo de internacionalização das franquias brasileiras. **Gestão Contemporânea (FAPA)**, v. 10, p. 313-338, 2013.
- BORBONADA, M.; POLO, Y.; LUCIA, L. The resource based view in the distribution sector: evidences from the Spanish franchise system. **EMAC Annual Conference**. Italy, 2005.
- BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, art. 1, p. 575-593, 2010.
- CASTROGIOVANNI, G.; COMBS, J.; JUSTIS, R. Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in mult outlet networks. **Journal of Small Business Management**, v. 44, p. 27-44, 2006

- CAVES, R.; MURPHY, W. Franchising firms, markets and intangible assets. **Southern Economic Journal**. v.42, n.1, 572-586, 1976.
- CAVUSGIL, S. Organizational characteristics associated with export activity. **Journal of Management Studies**. v.21, n.1, p.3-22, 1984.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHANG, S.; ROSENZWEIG, P. The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. **Strategic Management Journal**, v. 200, p. 747-776, 2001.
- CHOO, S. Determinants of monitoring capabilities in international franchising: Foodservice firms within East Asia. **Asia Pacific Journal of Management**, v.22, n.2, p.159–177, 2005.
- CHOO, S.; MAZZAROT, T.; SOUTAR G. The selection of international retail franchisees in east Asia. **Asia Pacific Journal of Management**, v.19, p.380-397, 2007.
- COMBS, J.; KETCHEN, D. Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: a meta-analysis. **Journal of Management**, v. 29, p. 443-465, 2003.
- CONTRACTOR ,F.,KUNDU,S. Franchising versus company-run operations: modal choice in the global hotel sector. **Journal of International Marketing**, v.6, p.28-53, 1998.
- CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa método qualitativo, quantitativo e misto**. 2º edição, Porto Alegre: Bookman Companhia LTDA, 2007.
- CRONBACH, L. J. **Coefficient alpha and the internal structure of test**. Psychometrika. 1951
- CUERVO-CAZURRA, A., and GENC, M. Transforming disadvantages into advantages: Developing country MNEs in the least developed countries. **Journal of International Business Studies**, vol.39 n.6, p.957-979, 2008.
- CURRAN, J.; STANWORTH, J. Franchising in the modern economy- towards a theoretical understanding. **International Small Business Journal**. vol.2, n.1, p.8-26, 1983.
- DAHAB, S. **Entendendo o franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- DANT, R. Motivation for franchising: Rhetoric versus reality. **International Small Business Journal**, v.14, p.10–32. 1995.
- DANT, R; GRÜNHAGE, D. 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.; NASR, N.. Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: conceptualization and preliminary evidence. **Journal of Business Venturing**, v.13, p.3–28, 1998.

- DAVID A. Marca: **Brand equity gerenciando o valor da marca.** São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- DIAZ-BERNARDO, An analysis of three confronting theories to explain franchising supply. *Journal of Business & Economics Research*, v.10, n.3, p. 167-170, 2012
- DICKE, T. **Franchising in America: the development of a business method, 1840-1980.** 1ed. North Carolina: The University of North Carolina Press, 1992.
- DIMITRATOS, P.; LIOUKAS, I.; IBEH C.; WHEELER C.. Governance Mechanisms of SME International Partner Management **British Journal of Management**. Vol. 21, n.3, p. 754-771, 2010.
- DIMITRATOS, P.; LIOUKAS, I.; YOUNG, S. A missing operationalization entrepreneurial competencies in multinational enterprise subsidiaries. **Long Range Planning**. v. 47,n.1, p. 164-174, 2014.
- DOHERTY, A.; QUINN B. International retail franchising: an agency theory perspective. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 27, p.224 – 237, 1999.
- DUNNING, J. SARIANNA, L. **Multinational enterprises and the Global Economy.** Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc. 2008.
- ELANGO, B.; FRIED, V. Franchising research: a literature review and synthesis. **Journal of Small Business Management**. v.35, n.3, p. 68-81, 1997.
- ELANGO, B. Are Franchisors with International Operations Different from Those Who Are Domestic Market Oriented? **Journal of Small Business Management**, v.45, p.179–193, 2007.
- EROGLU, S. The Internationalization process of franchise systems: a conceptual model. **International Marketing Review**, v.9, n.5, p.19-30, 1992.
- FLADMOE-LINDQUIST, K.; JACQUE, L. Control modes in international service operations: the propensity to franchise, **Management Science**, v.41, n.7,p. 1238-1249, 1995.
- GAMMELTOFT, P.; BARNARD, H.; MADHOK, A. Emerging multinationals, emerging theory: macro and micro-level perspectives. **Journal of International Management**, v. 16, n. 1, p. 95-101, 2010.
- GIGLIOTTI, B. O funcionamento do sistema de franchising. In: MELO, P.; ANDREASSI, T. **Franquias brasileiras.** São Paulo: Cengage, 2012, p.3-16.
- GILLIS; B. COMBS,J. Using Resource-Based Theory to Help Explain Plural Form Franchising. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.38, n.3, p. 449-472, 2013.
- GIMENO, Suely Godoy Agostinho; SOUZA, José Maria Pacheco de. Utilização de estratificação e modelo de regressão logística na análise de dados de estudos caso-controle. **Rev. Saúde Pública**, São Paulo , v. 29, n. 4, p. 283-289, 1995.

GUGLER *et al.*. Institutional determinants of domestic and foreign subsidiaries' performance. **International Review of Law and Economics**. vol.34, p.88-96, 2013.

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

HACKETT, D. The international expansion of US franchise systems: Status and strategies. **Journal of International Business Studies**, v.7, p.65–75, 1976.

HAJELA, A.; AKBAR, M. Internationalisation of small and medium software firms from india. **International Journal Technological Learning, Innovation and Development**. v.6, n.1, p. 88-101, 2013.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus: 1995

HEMZO, M. **Moderadores da preferência do consumidor entre marcas locais e globais**. 2002. Tese de Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo- USP, São Paulo.

HOFFMAN, R.; PREBLE J. Global diffusion of franchising: a country level examination. **Multinational Business Review**, v.9, p. 66-76, 2001.

HOFFMAN, R.; MUNEMO, J., WATSON S. Business climate and international franchise expansion, **Doing Business Conference**, World Bank Group, 2014.

HORA, H.; MONTEIRO G.; ARICA J..Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção** vol. 11, n. 2, p.85 - 103,2010.

HYMER, S. **International operations of nation firms: a study of foreign direct investment**.1972. Tese de Pós-Doutorado. Cambridge, MLT Press.

INTERNATIONAL FRANCHISING ASSOCIATION. Disponível em: <<http://www.ifa.com/>>, acesso em: 10/03/2015.

JENSEN M., MECKLING W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v.3 p. 305-360, 1976.

JELL-OJOBOR, M. **The governance structure of international franchise firms** (Tese de Doutorado). Universidade de Vienna, 2012.

JUSTIS, R.; CHAN, P. Training for franchise management. **Journal of Small Business Management**, v.29, n.3, p.87-91, 1991.

KEDIA, B. *et al.*. Determinants of internationalization of franchise operations by US franchisors. **International Marketing Review**. v. 11, p.56-68, 1994.

KHAUAJA, D.; TOLEDO, G. O processo de internacionalização de empresas brasileiras: estudo comparativo com franqueadoras. **INTERNEXT**, v.6, n.1, p. 42-62.

KLEINERT, J. **The role of multinational enterprises in globalization**. Springer Science & Business Media, 2004.

KOSTECKA, A. **Franchising in the economy**. Washington, 1988.

KOVACS, E. P.; OLIVEIRA, B. R. B. Imbricamento entre os conceitos de estratégia e teorias de internacionalização: proposição de um framework sobre o processo de formação de estratégias internacionais. **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD**, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais ... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. **Rand Journal of Economics**. v.23, n.2 , p. 263-283, 1992.

LAFONTAINE, F.; KAUFMANN, P. The evolution of ownership patterns in franchise systems. **Journal of Retailing**. v.70,n.2, p. 97-113, 1994

LAFONTAINE, F.; BLAIR, R. The evolution of franchising and franchise contracts: evidence from United States, **Entrepreneurial Business Law Journal** vol. 3, p. 381-431, 2009.

LAFONTAINE, F.; MORTON, F. State franchise laws, dealer, teminations, and the auto crisi. **Journal of Economic Perspectives**. v.24, n.3, p. 233-250, 2010.

LAFONTAINE, F.; SLADE, E. Incentive and strategic contracting: implications for franchise decision. **Theory and Business Applications**. v.2, 2014.

LAZARUS A. **Multinational Corporations**. Elsevier Science Ltd, 2001.

LOURENÇO C.; BRANDÃO. M. O impacto da percepção e da imagem do país de origem para o consumidor na avaliação de produtos em mercado emergentes. **Revista de Administração da UNIMEP**. vol.11, n.3, 2013.

LUO, Y. **Guanxi and Business**. Singapore: World Scientific, 2000.

LUO, Y.; PARK S.. Strategic alignment and performance of market-seeking MNCs in China, **Strategic Management Journal**, vol.22, p.141–155, 2001.

MAHNKE, V; PEDERSEN, T; VENZIN, M, 'The Impact of Knowledge Management on MNC Subsidiary Performance: The Role of Absorptive Capacity. **Management International Review**, vol 45, no. 2, pp. 101-119, 2005

MARIZ-PERIZ, R.; GARCIA-ÁLVAREZ, T. The internationalization strategy of Spanish indigenous franchised chains: a resource-based view. **Journal of Small Business Management**, v. 47 p. 514-530, 2009.

MARQUES, D.; MERLO, E.; NAGANO, M. Uma análise sobre internacionalização de franquias brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração**, v.15, p. 79-107, 2009.

MAURO, P. **Guia do franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising**. Ed. São Paulo: Nobel, 1999.

MELO, P.; ANDREASSI, T. Publicação científica nacional e internacional sobre *franchising*: levantamento e análise do período 1998-2007. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.14, p. 268-288, 2010.

MELO, P. **Internacionalização das redes de franquias brasileiras: uma análise organizacional e institucional.** 2012. p.197. Tese (Doutorado em Administração) Universidade São Paulo. São Paulo, 2012

MELO, P.; OLIVEIRA JR., M.; BORINI, F; PARENTE, R. Internationalization of Brazilian francise chains: a comparative study. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.55, n.3, p. 258-272, 2015.

MELO, *et al.* International analysis of the countries where Brazilian franchise chains operate. **RAUSP**. v.50, n.1, p. 26-39, 2015b.

MERRILES, M., International franchising researche and pratice: past, present and future. **Journal of Marketing Channels**. v.23, n.3, p. 123, 2014.

MILLER R., **Selling to Newly Emerging Markets**, New York: Quorum Books, 1998.

MODS, A. **What is an emerging market?** International Monetary Fund. 2004.

MORAIS, A internacionalização do franchising brasileiro como alternativa de exportação para pequenas e médias empresas. **Revista Pensamento e Realidade**, v.11, p.62-81, 2002.

OLUTO, O; AWOSEILA, F. Reinventing business growth through franchising in developing economies: a study of the Nigerian fast food sector. **International Journal of Marketing Studies**. v.3, p. 162-187, 2011.

ORTIGOZA, S.. O Fast Food e a Mundialização do Gosto. **Caderno de Debates**. Campinas/SP, vol. 5, p. 1-25, 1997.

OXENFELD, A; KELLY, A. Will successful franchising systems ultimately become wholly-owned chains? **Journal of Retailing**, v.44, p. 69-83, 1968.

PAPANASTASSIOU; PEARCE, Host-Country Determinants of the Market Strategies of US Companies' Overseas Subsidiaries. **International Journal of the Economics of Business**, vol. 1, n. 2, 1994

PEDRO, M. et al.. Factores determinantes da internacionalização das redes de franchising ibéricas. **Economia Global e Gestão**, v. 13, n. 1, p. 65-83, 2008

PEDRO, M. Agency theory and the franchising internationalization intention. **International Jorunal of Academic Research**, 2009.

PENG, M. The resource based view and international business. **Journal of Management**, v.27, n.6, p. 803-829, 2001.

Penrose E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford University Press: New York, 1959.

PIZANTI, I.; LERNER, M. (2003). Examining control and autonomy in the franchisor-franchisee relationship. **International Small Business Journal**, v.21, n.2, p.131–159, 2003.

POLO-REDONDO, Y; BORDONABA-JUSTE, V.; LUCIA-PALACIOS, L. Determinants of firm size in the franchise distribution system: empirical evidence from the Spanish market. **European Journal of Marketing** vol. 45, p.170-190, 2011.

PRBLE, J. Franchising: a growth strategy for the 1990s. **American Journal of Business**, vol. 7 n.1, p.35 – 41, 1992.

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.; DOHERTY, A. Power and control in international retail franchising—evidence from theory and practice. **International marketing review**, v. 17, p. 354-372, 2000.

RANGEL, N. **Cresce o interesse de franquias estrangeiras no Brasil**. Acessado de: revistapegn.globo.com, em 26/09/2015

RISNER, M. **Successful fast-food franchising in brasil and the role of culture: four case**. Gainesville,2001. Thesis (Master of Arts). University of Florida.

ROCHA; *et al.*. **Estágios da internacionalização das redes de franquias brasileiras**. São Paulo: ESPM, 2014.

ROCHA, F.; SIMONETTI, V. Gestão de pequenas empresas e responsabilidade social. **IV Congresso nacional de excelência em gestão Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras**. Niterói, Rio de Janeiro, Brasil, jul/ago. 2008.

RUBIN, P. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. **Journal of Law and Economics**. p.224-234, 2000.

SAEEDI, M.; DADFAR, H; BREGE, S. **Rapid internationalization of SMEs from resource based view: a longitudinal Study of a Pharmaceutical company in Iran**. 2012.

SANGHAVI, N. Retail franchising as a growth strategy for the 1990s. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 19, 1991.

SERGEY F. Knowledge-Sharing Subsidiaries in Central and Eastern Europe. **Europe-Asia Studies**, vol. 66,n.9, p. 1553-1571, 2014.

SHANE, A. Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival. **Academic of Management Jorunal**, 1995

SHANE S. Hybrid organizational arragements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors. **Academy of Management Journal**, v.39, p. 216-234, 1996a.

SHANE, A. Why franchise companies expand overseas. **Journal of Business Venturing**. v.11, p. 73-88, 1996b.

SHANE, A. Explaining the distribution of franchised and company-owned outlets in franchise systems. **Journal of Management**, v. 24, n. 6, p. 717-739, 1998a.

- SHANE, A. Research notes and communications making new franchise systems work. **Strategic Management Journal.** v. 19, n.1, p. 697-707,1998b.
- SHANE, A. **From ice cream to the internet: using franchising to drive the growth and profits of your company.** New Jersey: Prantice Hall, 2005.
- SHANE, S.; SHANKAR V.; ARAVINDAKSHAN A. The Effects of New Franchisor Partnering Strategies on Franchise System Size. **Management Science**, vol.52, n.5, p.773-787, 2006.
- SLANGEN A.; HENNART, J. Greenfield or acquisition entry: A review of the empirical foreign establishment mode literature. **Journal of International Management.** v. 13, p. 403-429, 2007.
- STEENKAMP, M.; BATRA, R.; ALDEN, L. How perceived brand globalness creates brand value. **Journal of International Business Studies**, 2003.
- SULL, D.; ESCOBARI, M. Agora sim: prepare a sua empresa para concorrenca global. **Havard Bussiness Review Brasil**, 2004.
- VAROTTO, L.; OLIVEIRA, G., Theoretical Perspectives in Franchising : A Network Analysis. **ENANPAD**, 2013.
- WALKER, B.; ETZEL, M. The internationalization of US franchise systems: progress and procedures. **Journal of Marketing**, v.37, n.2, p. 38-46, 1973.
- WELSH, D. Diffusion of franchise system use in international operations. **International Marketing Review**, Bradford, v. 6, n. 5, 1989.
- WELSH, D., ALON, I., FALBE, C. An examination of international retail franchising in emerging markets. **Journal of Small Business Management.** v.44, n.1., p.130-149, 2006.
- WESTHEAD, P., WRIGHT, M.;UCBASARAN, D. The internationalization of new and small firms: a Resource Based View. **Journal of Business Venturing**, v.16, n.4, p. 333-358,2001.
- YAVAS, B. The role of economic-demographic factors in US international restaurants franchising: an empirical investigation. **Journal of Global Marketing.** v.2, n.1, p.57-72, 1988.
- YAMAHAWA, Y.; PEGN, M.; DEEDS, D. What drives new ventures to internationalize from emerging to developing economies. **Entrepreneurship Theory and Practice.** vol. 32, n.1, p. 59-82, 2008

APÊNDICE

Apêndice 1 - Análise Correlação Linear

Correlações							
Origem		origem	h1	h2	h3	h4	h5
Correlação de Pearson		1	-,184*	-,069	-,747**	,230**	,124
Sig. (2 extremidades)			,011	,346	,000	,001	,088
N		190	190	190	190	190	190
H1	Correlação de Pearson	-,184*	1	-,207**	,125	-,120	-,056
	Sig. (2 extremidades)	,011		,004	,086	,099	,444
	N	190	190	190	190	190	190
H2	Correlação de Pearson	-,069	-,207**	1	,355**	,086	,111
	Sig. (2 extremidades)	,346	,004		,000	,240	,126
	N	190	190	190	190	190	190
H3	Correlação de Pearson	-,747**	,125	,355**	1	-,161*	-,006
	Sig. (2 extremidades)	,000	,086	,000		,027	,935
	N	190	190	190	190	190	190
H4	Correlação de Pearson	,230**	-,120	,086	-,161*	1	,010
	Sig. (2 extremidades)	,001	,099	,240	,027		,892
	N	190	190	190	190	190	190
H5	Correlação de Pearson	,124	-,056	,111	-,006	,010	1
	Sig. (2 extremidades)	,088	,444	,126	,935	,892	
	N	190	190	190	190	190	190

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

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

Apêndice 2- Análise Regressão Logística

Etapa 1^a	Variáveis na equação							
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. para EXP(B)	
							Inferior	Superior
H1	,068	,546	,015	1	,901	1,070	,367	3,118
H2	1,299	,444	8,543	1	,003	3,664	1,534	8,755
H3	-3,063	,521	34,507	1	,000	,047	,017	,130
H4	2,094	,780	7,201	1	,007	8,118	1,759	37,474
H5	,459	,214	4,576	1	,032	1,582	1,039	2,408
Constante	-2,755	,459	36,015	1	,000	,064		