UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES DE FRANQUIAS BRASILEIRAS:
UMA ANÁLISE ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL

Pedro Lucas de Resende Melo

Orientador: Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Jr.

SÃO PAULO
2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

PEDRO LUCAS DE RESENDE MELO

**INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES DE FRANQUIAS BRASILEIRAS:
UMA ANÁLISE ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

**Orientador: Prof. Dr. Moacir de Miranda
Oliveira Jr.**

Versão Original

SÃO PAULO

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Melo, Pedro Lucas de Resende

Internacionalização das redes de franquias brasileiras: uma análise organizacional e institucional / Pedro Lucas de Resende Melo. -- São Paulo, 2012.

197 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2012.

Orientador: Moacir de Miranda Oliveira Júnior.

1. Franquia 2. Internacionalização de empresas 3. Empreendedorismo
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.8708

DEDICATÓRIA

*Dedico esta tese aos meus pais e à minha esposa,
grandes incentivadores do meu trabalho.*

AGRADECIMENTOS

O fim de um ciclo é o momento de reconhecer o empenho de todas as pessoas que contribuíram para que conseguíssemos alcançar as nossas realizações. Ao final deste doutorado, gostaria de dividir o mérito desta conquista com pessoas que têm me acompanhado nos últimos anos.

A primeira nota de agradecimentos deve, por obrigação, ser dirigida aos meus pais, que sempre demonstraram o valor do estudo desde a infância até a fase adulta. À minha esposa, com quem completo neste ano dez anos de vida conjunta, o meu muito obrigado por toda a sua atenção, incentivo e dedicação ao meu lado.

Também merece a minha gratidão o prof. Moacir de Miranda, por ter sido o incentivador desta minha carreira e por ter compartilhado comigo oito anos de parceria acadêmica. Agradeço-lhe a confiança a mim demonstrada neste projeto desafiador sobre internacionalização de franquias brasileiras.

Aos amigos, profs. Felipe Borini e Ronaldo Parente, pelo trabalho conjunto empreendido nesta tese e pela crença nesta temática pouco explorada em profundidade. Agradeço especialmente ao Felipe Borini por sua contribuição estatística e por sua participação na banca de qualificação, além de me permitir compartilhar de sua amizade. Ao Ronaldo Parente, o mestre e amigo que tive o prazer de conhecer na fase final deste doutorado, por toda dedicação e receptividade durante o meu estágio na Florida International University.

Gostaria de deixar manifesto os meus agradecimentos ao prof. Eduardo Vasconcelos, por sua contribuição no exame de qualificação desta tese e pelos ensinamentos transmitidos nas disciplinas por ele ministradas no doutorado.

Aos colegas da PUC-SP, profs. Arnaldo Nogueira e João Monteiro, mestres que se tornaram amigos ao longo dos anos, agradeço os conselhos provindos de pessoas mais experientes!

Ao prof. Tales Andreassi, pelos diversos trabalhos, em co-autoria, sobre franquias e pelo empenho concentrado nesta parceria ao longo dos últimos anos com o intuito de desenvolver esta temática, no Brasil, com rigor e profundidade.

Devo dirigir igualmente o meu reconhecimento à equipe da Editora Cengage Learning, pela publicação e pela confiança demonstrada no potencial do meu primeiro livro como autor e organizador, *“Franquias Brasileiras: Estratégia, Empreendedorismo,*

Inovação e Internacionalização”, obra esta que tive a alegria de ver situada como o 1º livro de Franquias e o 3º livro de Empreendedorismo mais vendido no Brasil em menos de seis meses após o seu lançamento (*Ranking Veja/Saraiva - 1ªsem/2012*).

Ao Sr. Rogério Feijó, a minha gratidão pelo pronto fornecimento de todas as informações que requisitei à Associação Brasileira de *Franchising*, consciente da importância desta pesquisa para o segmento de *franchising* brasileiro.

Finalmente, o meu muito obrigado a todas as pessoas que se incorporaram à minha vida e depositaram confiança nos meus propósitos como pessoa e profissional!

**“Não é a mais forte *das espécies que sobrevive,*
nem a mais inteligente,
mas sim a que tem a maior capacidade de adaptação.”**

Charles Darwin
(1809-1882)

RESUMO

Mesmo que apenas 4,7% das redes de franquias brasileiras atuem internacionalmente, na última década o processo de internacionalização das redes de franquias brasileiras apresentou um crescimento de 300%. Existem atualmente cerca de 70 redes de franquias brasileiras em operação em todos os continentes, representando cerca de 49 países, constituindo mais de 700 unidades franqueadas. Esta tese realizou uma análise organizacional e institucional envolvendo as redes de franquias brasileiras com operações no exterior. Na análise organizacional, a aplicação das Teorias da Agência e Escassez de Recursos auxilia a análise de uma série de variáveis que podem ser determinantes em operações internacionais pelas redes de franquias. Espera-se contribuir com esta tese, por meio do desenvolvimento de um *framework* que considera as variáveis organizacionais relacionadas ao crescimento da rede de franquias, à habilidade para monitoramento e controle das operações, ao prestígio da rede e às taxas de investimento e manutenção. Assim, esta tese procurou responder a seguinte questão de pesquisa: Quais são as diferenças organizacionais existentes entre as redes de franquias brasileiras com operações domésticas e as redes de franquias brasileiras com operações internacionais? Foram selecionadas 96 redes de franquias brasileiras com operações domésticas e 67 redes de franquias brasileiras com operações internacionais. Os resultados destacaram o maior empenho em operações internacionais pelas redes com menor prestígio da marca e menor requerimento de investimento. Adicionalmente, a preocupação reside em analisar o mercado internacional a ser escolhido. Nesta análise espera-se contribuir com esta tese através do estabelecimento de um *framework* envolvendo determinantes institucionais do país de destino, contemplando análises dos fatores demográficos, econômicos, socioculturais, políticos e governamentais e; corporativos e legais que afetam a operação das franquias. Com isso, tem-se o seguinte questionamento de pesquisa: Quais são as características institucionais dos países de destino das redes de franquias brasileiras? Foram criados quatro *clusters* envolvendo 54 redes de franquias em 41 países de operação e 180 unidades de operação no exterior pelas redes de franquias brasileiras.

Palavras-chave: Franquia; Internacionalização de Empresas; Empreendedorismo.

ABSTRACT

Although currently 4.7% of Brazilian franchise chains have international operations, in the last decade the internationalization process of Brazilian franchise chains has shown 300% growth. There are actually 70 Brazilian franchise chains in operation currently. They are operating on every continent, in 49 different countries and total 700 units. This growth is institutionally beneficial to the entire franchise sector and to the Brazilian Franchising Association. In organizational analysis, the application of the Agency Theory and Resources Scarcity assist the analysis of a number of variables that can be decide in international operations by franchising chains. This thesis expect to contribute by developing a framework that considers the organizational variables related to chain growth; the ability to monitor and control operations; the chain prestige; the investment and maintenance rates. Than, this thesis sought to answer the following research question: What are the organizational differences between the brazilian franchise chains with domestic operations and the brazilian franchise chains with international operations? It was selected 96 Brazilian franchises chains with domestic operations and 67 Brazilian franchise chains with international operations. The data were provided from franchise yearbooks published by the Brazilian Franchising Association and the Serasa Experian. These data were treated using the logistic regression. The results highlighted the greater engagement in international operations for the chains with less prestigious brand prestige and lower investment requeriment. Additional, there is a still concern in analyzing the international market to be choosen. This analysis expects to contribute to this thesis through the establishment of a framework involving institutional determinants from the destination country, regarding analysis of factors demographic, economic, sociocultural, political and government, corporate and law affecting the operations of the franchise. Given this context, this thesis I sought to answer the follow research question: What are the institutional characteristics of the destination countries of Brazilian franchises chains? The data were provided from international institutions. It was created four clusters involving 54 Brazilian franchise chains in 41 operation countries and 180 operationg abroad by Brazilian franchise chains.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1.1 O sistema de <i>franchising</i> e suas interações.....	10
1.2 A Teoria da Agência e Escassez de Recursos e internacionalização das redes de franquias.....	15
1.3 Formulação do problema de pesquisa.....	16
1.4 Contribuições esperadas.....	19
1.5 Objetivos.....	20
1.5.1 Redes de franquias brasileiras com operações domésticas <i>versus</i> internacionais.....	20
1.5.2 Redes de franquias brasileiras com operações internacionais.....	22
1.6 Estrutura da Tese.....	25
 CAPÍTULO I: O FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE <i>FRANCHISING</i>.....	27
1.1 Os pressupostos do sistema de <i>franchising</i>	27
1.2 Desenvolvimento do segmento de <i>franchising</i>	28
1.3 Particularidades das franquias.....	31
1.4 Taxas cobradas e aspectos contratuais.....	32
1.5 Vantagens e desvantagens do sistema de <i>franchising</i>	34
1.6 Síntese do sistema de <i>franchising</i>	37
 CAPÍTULO II: TEORIA DA AGÊNCIA E <i>FRANCHISING</i>.....	38
2.1 Os pressupostos da Teoria da Agência.....	38
2.2 A relação agente (franqueado) e principal (franqueador).....	39
2.3 Assimetria de informação.....	40
2.4 Seleção adversa.....	41
2.5 Risco moral.....	42
2.6 Custos de Agência.....	44
2.7 Estudo sobre Teoria da Agência e <i>franchising</i>	45
2.8 Síntese da Teoria da Agência e <i>franchising</i>	47
 CAPÍTULO III: TEORIA DA ESCASSEZ DE RECURSOS E <i>FRANCHISING</i>....	48
3.1 Os pressupostos da teoria da Escassez de Recursos.....	48
3.2 Estudo sobre “Teoria da Escassez de Recursos” e “Visão Baseada em Recursos” em <i>franchising</i>	49
3.2.1 Teoria da Escassez de Recursos e <i>franchising</i>	49
3.2.2 Visão baseada em recursos e <i>franchising</i>	51
3.3 Síntese da Teoria da Escassez de Recursos.....	52
 CAPÍTULO IV: INTERNACIONALIZAÇÃO E <i>FRANCHISING</i>.....	53
4.1 Os pressupostos da internacionalização de franquias.....	53
4.2 Os motivos da internacionalização de franquias.....	54
4.3 As barreiras e destinos da internacionalização de franquias.....	56
4.4 Os métodos de entrada utilizados pelas redes de franquias.....	58
4.5 Análise de mercados internacionais para franquias.....	60
4.6 Estudos sobre internacionalização e <i>franchising</i>	63
4.7 Síntese da internacionalização e <i>franchising</i>	66

CAPÍTULO V: HIPÓTESES DE PESQUISA.....	67
5.1 Formulação da hipótese 1: capacidade de crescimento.....	67
5.2 Formulação da hipótese 2: capacidade de monitoramento e controle.....	69
5.3 Formulação da hipótese 3: prestígio da rede.....	71
5.4 Formulação da hipótese 4: taxa de investimento.....	73
5.5 Formulação da hipótese 5: taxa de manutenção.....	75
5.6 Síntese das hipóteses.....	76
CAPÍTULO VI: METODOLOGIA DE PESQUISA.....	77
6.1 Tipo de pesquisa.....	77
6.2 Seleção da amostra.....	78
6.2.1 Seleção da amostra: comparação das redes brasileiras domésticas vs internacionalizadas.....	78
6.2.2 Seleção da amostra: redes brasileiras internacionalizadas – análise institucional.....	83
6.3 Coleta de dados.....	85
6.3.1 Dados secundários.....	85
6.4 Perfil das redes de franquias internacionalizadas.....	90
6.5 Construção das variáveis de pesquisa.....	96
6.5.1 Redes de franquias brasileiras com operações domésticas <i>versus</i> internacionalizadas.....	96
6.5.1.1 Variáveis dependentes.....	96
6.5.1.2 Variáveis independentes.....	97
6.5.1.3 Variáveis de controle.....	99
6.5.2 Redes de franquias com operações internacionais.....	102
CAPÍTULO VII: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	106
7.1 Análise das franquias brasileiras com operações domésticas <i>versus</i> internacionalizadas.....	106
7.1.1 Análise descritiva dos resultados.....	106
7.1.1.1 Segmento de atuação.....	106
7.1.1.2 Tempo de fundação.....	107
7.1.1.3 Tamanho da rede.....	108
7.1.1.4 Capacidade de crescimento (H1).....	108
7.1.1.5 Capacidade de monitoramento e controle (H2).....	109
7.1.1.6 Prestígio da rede (H3).....	110
7.1.1.7 Taxa de investimento (H4).....	111
7.1.1.8 Taxa de manutenção (H5).....	112
7.1.2 Regressão logística.....	112
7.1.2.1 Teste das hipóteses.....	113
7.1.2.1.1 Hipótese 1: Capacidade de crescimento.....	115
7.1.2.1.2 Hipótese 2: Capacidade de monitoramento e controle.....	115
7.1.2.1.3 Hipótese 3: Prestígio da rede.....	116
7.1.2.1.4 Hipótese 4: Taxa de investimento.....	116
7.1.2.1.5 Hipótese 5: Taxa de manutenção.....	117
7.1.3 Síntese dos resultados.....	118
7.2 Análise dos países de destino das redes de franquias brasileiras internacionalizadas.	120
7.2.1 Análise descritiva dos <i>clusters</i>	120
7.2.1.1 Análise descritiva: fatores demográficos.....	122

7.2.1.2	Análise descritiva: fatores econômicos.....	123
7.2.1.3	Análise descritiva: fatores socioculturais.....	124
7.2.1.4	Análise descritiva: fatores políticos e governamentais.....	125
7.2.1.5	Análise descritiva: fatores corporativos e legais.....	127
7.2.2	Análise de <i>clusters</i>	128
7.2.2.1	Análise fatorial.....	128
7.2.2.2	Formulação dos <i>clusters</i>	133
7.2.2.3	Análise de diferença das médias.....	134
7.2.3	Índice de internacionalização.....	137
7.2.4	Análise dos resultados dos <i>clusters</i>	139
7.2.4.1	Análise do <i>cluster</i> 1.....	139
7.2.4.2	Análise do <i>cluster</i> 2.....	140
7.2.4.3	Análise do <i>cluster</i> 3.....	143
7.2.4.4	Análise do <i>cluster</i> 4.....	145
7.2.5	Síntese dos resultados dos <i>clusters</i>	150
CONCLUSÕES.....		151
8.1	Aspectos gerais.....	151
8.1.1	Análise comparativa entre redes de franquias domésticas e internacionalizadas.....	153
8.1.2	Análise institucional	154
8.2	Contribuições.....	158
8.2.1	Contribuições acadêmicas.....	158
8.2.1.1	Análise comparativa das redes de franquias domésticas e internacionalizadas.....	158
8.2.1.2	Análise institucional.....	159
8.2.2	Contribuições gerenciais.....	160
8.2.2.1	Análise comparativa das redes de franquias domésticas e internacionalizadas.....	160
8.2.2.2	Análise institucional.....	161
8.3	Limitações de pesquisa.....	162
8.3.1	Análise comparativa das redes de franquias domésticas e internacionalizadas.....	162
8.3.2	Análise institucional.....	163
8.4	Sugestão de pesquisas futuras.....	164
REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		166
APÊNDICE.....		183
Apêndice 1. Análise de <i>cluster</i> hierarquical.....		183

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF: Associação Brasileira de Franchising

AE: Applied Economics

APEX: Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

ASSOFRANCHISING: L'associazione Italiana Del Franchising

BRIC: Brasil, Rússia, Índia e China

BTS: Barlett Test of Sphericity

CIA: Central Intelligence Agency

COF: Circular de Oferta de Franquia

EDB: Easy Doing Business

EEFA: East Europe Franchise Association

EFF: European Franchise Federation

FA: Franchise Association

FDC: Fundação Dom Cabral

FIAF: French Institute Alliance Française

HDR: Human Development Report

ICP: International Comparison Program

ICR: International Country Risk

IDH: Índice de Desenvolvimento Humano

JBV: Journal of Business Venturing

JCM: Journal of Consumer Marketing

JSBM: Journal of Small Business Management

KMO: Teste Kaiser – Meyer – Olkin

ONU: Organização das Nações Unidas

PEGN: Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios

PIB: Produto Interno Bruto

PME: Pequena e Micro Empresa

RAUSP: Revista de Administração da USP

RJE: Round Journal of Economics

WFA: World Franchising Association

WFB: World Fact Book

WFC: World Franchise Council

WUP: World Urbanization Prospect

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Framework</i> : análise organizacional.....	22
Figura 2 – <i>Framework</i> : análise institucional.....	24
Figura 3 – <i>Framework</i> : análise organizacional e institucional.....	25
Figura 4 – <i>Framework</i> resultados: internacionalização das redes de franquias brasileiras	152

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de franquias e finalidades de utilização.....	31
Quadro 2 – Níveis de desenvolvimento das franquias.....	32
Quadro 3 – Taxas cobradas no sistema de <i>franchising</i>	33
Quadro 4 – Vantagens e desvantagens do <i>franchising</i> para o franqueado.....	35
Quadro 5 – Vantagens e desvantagens do <i>franchising</i> para o franqueador.....	36
Quadro 6 – Sistema de <i>franchising</i> : principais questões.....	37
Quadro 7 – Teoria da Agência e <i>franchising</i> : principais causas e consequências.....	47
Quadro 8 – Teoria da Escassez de Recursos e <i>franchising</i> : principais causas e consequências.....	52
Quadro 9 – Fatores de repulsão e atração para a internacionalização.....	54
Quadro 10 – Motivadores para a internacionalização.....	55
Quadro 11 – Motivadores para a internacionalização: fatores organizacionais ambientais.....	56
Quadro 12 – Métodos de entrada em mercados internacionais por franquias.....	59
Quadro 13 – Dimensões do índice Hofstede.....	62
Quadro 14 – Internacionalização de franquias: principais questões.....	66
Quadro 15 – Síntese analítica das hipóteses: redes de franquias brasileiras com operações domésticas e internacionais.....	76
Quadro 16 – Redes de franquias brasileiras internacionais: estudo comparativo domésticas e internacionalizadas.....	82
Quadro 17 – Redes de franquias brasileiras internacionalizadas: análise institucional....	84
Quadro 18 – Amostra das redes de franquias brasileiras com operações internacionais: comparativo domésticas vs internacionalizadas (análise organizacional)...	90
Quadro 19 – Composição das variáveis independentes e respectivas hipóteses: franquias domésticas versus internacionalizadas (análise organizacional)	99
Quadro 20 – Composição das variáveis dependentes, independentes e controle e respectivas teorias: franquias domésticas versus internacionalizadas (análise organizacional).....	100
Quadro 21 – Composição das variáveis e respectivas análises: franquias brasileiras internacionalizadas (análise institucional).....	103
Quadro 22 – Composição dos indicadores internacionais: franquias brasileiras internacionalizadas.....	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais mercados internacionais do <i>franchising</i>	12
Tabela 2 – Fases de desenvolvimento do sistema de <i>franchising</i>	29
Tabela 3 – <i>Ranking</i> das 20 maiores redes em atuação no Brasil.....	30
Tabela 4 – Critérios para seleção de amostra de franquias domésticas.....	79
Tabela 5 – Amostra das redes de franquias brasileiras domésticas: estudo comparativo domésticas e internacionalizadas.....	80
Tabela 6 – Publicações baseadas em anuários de associações de franquias.....	86
Tabela 7 – Indicadores internacionais para análise das franquias internacionalizadas...	89
Tabela 8 – Amostra das redes de franquias brasileiras com operações internacionais: análise institucional.....	92
Tabela 9 – Análise descritiva: segmento de atuação.....	107
Tabela 10 – Análise descritiva: tempo de fundação.....	108
Tabela 11 – Análise descritiva: tamanho da rede.....	108
Tabela 12 – Análise descritiva: taxa de crescimento da rede.....	109
Tabela 13 – Análise descritiva: capacidade de monitoramento e controle.....	110
Tabela 14 – Análise descritiva: prestígio da rede.....	111
Tabela 15 – Análise descritiva: taxa de investimento.....	111
Tabela 16 – Análise descritiva: taxa de manutenção.....	112
Tabela 17 – Modelo de regressão logística.....	114
Tabela 18 – Aderência do modelo.....	115
Tabela 19 – Resultado das hipóteses testadas.....	119
Tabela 20 – Países formadores dos <i>clusters</i>	121
Tabela 21 – Resultados do componente fatores demográficos.....	122
Tabela 22 – Resultados do componente fatores econômicos.....	124
Tabela 23 – Resultados do componente fatores socioculturais.....	125
Tabela 24 – Resultados do componente fatores políticos e governamentais.....	126
Tabela 25 – Resultados do componente fatores corporativos e legais.....	128
Tabela 26 – KMO e Bartlett`s Test.....	130
Tabela 27 – Teste de comunalidades.....	131
Tabela 28 – Variância total explicada.....	132
Tabela 29 – Componentes da matriz.....	132

Tabela 30 – <i>Clusters</i> e características institucionais.....	133
Tabela 31 – Teste Anova.....	134
Tabela 32 – Teste Post. Hoc (Tukey).....	135
Tabela 33 – Índice de internacionalização.....	137
Tabela 34 – Teste de variância: índice de internacionalização.....	137
Tabela 35 – Teste Post. Hoc (Tukey): índice de internacionalização.....	138
Tabela 36 – Características predominantes do <i>cluster</i> 1.....	140
Tabela 37 – Características predominantes do <i>cluster</i> 2.....	143
Tabela 38 – Características predominantes do <i>cluster</i> 3.....	145
Tabela 39 – Características predominantes do <i>cluster</i> 4.....	149
Tabela 40 – Análise comparativa dos <i>clusters</i>	150

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	1	– Crescimento do número de redes de franquias em operação no Brasil..	11
Gráfico	2	– Principais destinos das redes de franquias brasileiras.....	58

INTRODUÇÃO

1.1 O SISTEMA DE *FRANCHISING* E SUAS INTERAÇÕES

O sistema de *franchising* se baseia em uma relação contratual que diz respeito a uma franquia que é desenvolvida entre duas partes: o franqueado e o franqueador. Dessa forma, o *franchising* é uma alternativa à diversificação que pode ser considerada uma estratégia cooperativa que as firmas adotam para dispersar os riscos e compartilhar competências. Esta relação envolve a transação de uma série de recursos tangíveis e intangíveis. Da parte do franqueador, este é o responsável pelo suporte necessário ao estabelecimento de uma nova franquia, nisto estando incluso os treinamentos, o fornecimento de produtos, a elaboração de planos de *marketing* e financeiros. Ao franqueado, por sua vez, cabe a responsabilidade pela comercialização destes produtos e serviços estabelecidos pelo franqueador (GILLIS, 2007; SHANE, 2005; COMBS & KETCHEN, 1999b; MAHONEY & PANDIAN, 1992).

Com isso, o franqueador transferirá ao franqueado o *know-how* e a experiência desenvolvida, porquanto este último, em muitos casos, não possui qualquer conhecimento sobre a operação em questão. Em troca do conhecimento e suporte oferecido pelo franqueador, o franqueado irá remunerá-lo por meio das taxas de *royalties*, para a manutenção desta parceria, além do pagamento de um montante inicial pela instalação da franquia (GILLIS, 2007; SHANE, 2005).

Por seu turno, o sistema de *franchising* pode ser analisado segundo diversas perspectivas dentro da área de negócios. Não obstante a sua intensa adoção na estratégia de expansão das empresas (LILLIS *et al.*, 1976; SHANE, 1996a), constitui-se um importante canal de distribuição mediante franquias (DANT *et al.*, 1996), além de ser uma fonte de recursos financeiros a baixo custo para o franqueador (NORTON, 1995), e um modelo de negócios que estimula a postura empreendedora tanto entre franqueador quanto entre franqueados (SHANE, 2005).

Este modelo de concessão de franquias permite às empresas um rápido crescimento e penetração em diversos mercados quando comparado a uma expansão baseada no uso de capital próprio. Tal aspecto estimula muitos empreendedores a utilizarem o *franchising* como parte de uma estratégia de expansão de um negócio (LILLIS *et al.*, 1976; SHANE, 1996a).

No Brasil, o segmento de *franchising* tem obtido destaque nacional, tão grande e contínua têm sido as taxas de crescimento apresentadas nos últimos anos. O faturamento do setor situa-se ao redor de R\$ 76 bilhões anuais, com uma taxa de crescimento de 20% relativamente ao ano de 2010. Há, atualmente, cerca de 1.855 redes de franquias em atividade no Brasil, sendo que destas apenas 7% são de origem internacional. Este dado denota a disposição do empreendedor brasileiro em atuar, sobretudo como franqueador, concebendo novos negócios. O expressivo número de franquias (86.400 unidades franqueadas) vem demonstrar o empenho dos franqueados nesse segmento, montante este que representa um crescimento de 13% em relação ao ano anterior. No que diz respeito aos postos de trabalho gerados pelo segmento de franquias no Brasil, este representa aproximadamente 780 mil empregos diretos, tendo sido criados 57 mil postos de trabalho no ano de 2010 (ABF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2011b; JONES, 2011). O Gráfico 1, a seguir, mostra o crescimento, no Brasil, do número de empresas em operação no sistema de *franchising* na última década:

Gráfico 1 - Crescimento do número de redes de franquias em operação no Brasil.

FONTE: ABF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (2011b).

O mercado mundial de franquias é liderado pelos Estados Unidos, com aproximadamente 825.000 unidades franqueadas, gerando mais de 18 milhões de empregos e movimentando, anualmente, US\$ 2,1 trilhões na economia. O mercado brasileiro, por seu

turno, possui destaque internacional, e se situa como o quarto maior mercado em número de redes de franquias, e o Brasil é o sétimo país em número de unidades franqueadas, ficando à frente de grandes economias internacionais (WFC – WORLD FRANCHISE COUNCIL, 2011; ASSOFRANCHISING – L'Associazione Italiana Del Franchising, 2011). A Tabela 1 relaciona os principais mercados internacionais de atuação das redes de franquias, considerando-se o número de unidades franqueadas e de redes de franquias:

Tabela 1 - Principais mercados internacionais do *franchising*

PAÍS	MERCADO	UNIDADES FRANQUEADAS	REDES DE FRANQUIAS
EUA	Desenvolvido	825.000 (1°)	2.200 (3°)
China	Emergente	330.000 (2°)	4.000 (1°)
Coreia do Sul	Emergente	260.000 (3°)	2.400 (2°)
Japão	Desenvolvido	230.822 (4°)	1.231 (7°)
Índia	Emergente	120.000 (5°)	1.500 (5°)
Filipinas	Emergente	115.000 (6°)	1.000 (10°)
Brasil	Emergente	86.400 (7°)	1.855 (4°)
Canadá	Desenvolvido	78.000 (8°)	1.200 (8°)
México	Emergente	70.000 (9°)	1.013 (9°)
Alemanha	Desenvolvido	65.500 (10°)	980 (11°)
Austrália	Desenvolvido	64.400 (11°)	850 (12°)
França	Desenvolvido	58.300 (12°)	1.477 (6°)

FONTE: WFC - World Franchise Council (2011); ASSOFRANCHISING (2011).

Os mercados emergentes têm conquistado destaque internacional devido às oportunidades de crescimento apresentadas na última década. Segundo dados do Departamento de Comércio dos Estados Unidos, estima-se que, nas próximas duas décadas, 75% da expectativa de crescimento no comércio internacional advirão dos países emergentes. No segmento de franquias, os mercados emergentes têm se destacado internacionalmente como boas oportunidades para investimento. O Brasil chama a atenção de investidores por possuir um grande mercado consumidor e condições econômicas favoráveis às franquias. Por sua vez, os países desenvolvidos, como Estados Unidos, Canadá e países do oeste europeu, têm apresentado saturação no crescimento do segmento varejista baseado em franquias, fato que vem estimulando a busca por mercados emergentes (ALON *et al.*, 2010; MCINTYRE, 2001).

Em particular, o período posterior à crise financeira global de 2008 tem sido positivo para o ingresso de redes estrangeiras no Brasil. Entre os anos 2000 e 2007 o País apresentava, em média, a entrada de quatro novas redes estrangeiras por ano. Após 2008, o investimento de redes estrangeiras se intensificou, tendo o mercado brasileiro de franquias apresentado uma média de ingresso de nove redes de franquias por ano, a exemplo de redes reconhecidas internacionalmente como Sears, Quiznos, Winger`s e Mango (SALLOWICZ, 2011). Ademais, o mercado brasileiro de franquias tem obtido reconhecimento, em especial perante as redes de franquias americanas, situando-se internacionalmente como o quinto principal mercado de atuação, atrás apenas do Canadá, México, Reino Unido e Austrália. Grandes redes americanas, como McDonald`s, Burger King, Subway, KFC, Pizza Hut, Avis, dentre outras, têm atuado no Brasil (ASSOFRANCHISING, 2011b).

Este crescimento é institucionalmente benéfico para a entidade representativa do setor de franquias, a ABF - Associação Brasileira de *Franchising*, que a cada ano passa a representar um setor de maior relevância para a economia brasileira. Com isto, ações de maior alcance, como a internacionalização de franquias, passam a figurar na pauta de atividades da instituição, grande incentivadora do processo de internacionalização das franquias brasileiras. Parcerias têm sido firmadas em nível federal com a APEX (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), com vistas a aumentar a divulgação, no mercado internacional, das franquias brasileiras e, conseqüentemente, o desenvolvimento destas operações no exterior (SIMÕES, 2011; MACEDO, 2011).

Mesmo que apenas 4,7% das redes de franquias brasileiras possuam atuação internacional, na última década o processo de internacionalização das redes de franquias brasileiras apresentou um crescimento de 300%. No ano de 2000 havia somente 15 redes brasileiras com operações no exterior. Atualmente, há cerca de 70 redes de franquias brasileiras em operação em todos os continentes, ocorrendo, com maior destaque, nos países com proximidades culturais com o Brasil, como Portugal, Estados Unidos (nichos), Angola, Paraguai, Espanha e México. Estas operações internacionais empreendidas pelas redes de franquias brasileiras significam a presença em 49 países, constituindo mais de 700 unidades franqueadas internacionalmente. A expectativa do setor é que, até o final de 2012, 80 redes de franquias brasileiras tenham operações internacionais (SIMÕES, 2011; MACEDO, 2011; ASSOFRANCHISING, 2011c).

Estas operações internacionais possibilitam, às redes de franquias, o aprendizado em mercados com diferenças de consumo, possibilitando a transferência de práticas e a geração

de inovações para as operações domésticas, gerando inclusive, com isso, uma melhor preparação para a competição com as redes de franquias estrangeiras que possuem operação em seu mercado doméstico (ELANGO, 2007; ALEXANDER, 1995; QUINN, 1998, HACKETT, 1976).

Assim, graças ao crescimento vivenciado pelas franquias, os estudos no segmento de *franchising* têm despertado a atenção acadêmica. Especificamente no que diz respeito ao Brasil, é possível recorrer a um levantamento de publicações que avalia o perfil dos estudos sobre *franchising* entre 1998 e 2007, e que foram veiculados em *journals* internacionais e em revistas e congressos nacionais de relevância. Tal estudo foi revelador ao demonstrar a baixa inserção das publicações brasileiras no exterior. Entretanto, destaca a crescente preocupação do meio acadêmico brasileiro em intensificar as pesquisas sobre o segmento de *franchising* (MELO & ANDREASSI, 2010).

Ademais, esses autores destacam as diversas oportunidades de pesquisas em várias áreas relacionadas ao segmento de *franchising*, apresentando o setor de *franchising* como um grande campo a ser explorado pelos pesquisadores brasileiros (MELO & ANDREASSI, 2010).

Por sua vez, os mercados emergentes demandam estudos particularizados por envolverem um grupo de países em ascensão na economia internacional e que possuem características heterogêneas ante os seus fatores históricos, culturais, políticos e étnicos (ALON *et al.*, 2010; CUERVO-CAZURRA, 2008).

Entretanto, nota-se internacionalmente uma baixa inserção de estudos sobre franquias provenientes de mercados emergentes. É pouco destacado academicamente o comportamento de redes de franquias de países componentes dos BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China. Em uma edição especial sobre *franchising*, publicado recentemente em um dos mais importantes *journals* sobre varejo, não foi constatada qualquer autoria oriunda de universidades de países emergentes (JOURNAL OF RETAILING, 2011). Em somente um artigo é mencionada, via a criação de um índice de países para investimento, a estrutura do ambiente internacional para franquias em mercados emergentes para as redes americanas (ALIOUCHE & SCHLENTZICH, 2011).

Por fim, no que tange às pesquisas envolvendo internacionalização de redes de franquias brasileiras, tem havido interesse de pesquisadores nacionais acerca desta temática. Por outro lado, em todas as pesquisas exploratórias realizadas, houve limitações de amostragem, contemplando 15 redes (MARQUES, 2006; FDC – Fundação Dom Cabral, 2011); 20 redes

(BORINI; ROCHA & SPEARS, 2012) e 33 redes (BARBOSA *et al.*, 2012), o que reforça a necessidade de estudos mais abrangentes envolvendo as franquias brasileiras com operações no exterior.

1.2 A TEORIA DA AGÊNCIA E ESCASSEZ DE RECURSOS E INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES DE FRANQUIAS

O principal enfoque teórico utilizado mundialmente nos estudos sobre *franchising* tem como suporte a **Teoria da Escassez de Recursos e a Teoria da Agência**. Trata-se de duas perspectivas que possuem aderência aos estudos sobre *franchising*, especialmente para tratar dos processos de internacionalização de franquias. Estes enfoques têm sido adotados para averiguar a influência de aspectos organizacionais, como o tamanho da rede de franquias (unidades), a dispersão geográfica da rede, a idade da rede, as taxas de crescimento e as taxas cobradas (ALON, 1999; ALON & MCKEE, 1999b; SHANE, 1996b; FLADMOE-LINDQUIST, 1996).

No concernente à **Teoria da Escassez de Recursos**, o sistema de *franchising* se caracteriza por relações que envolvem escassez de recursos das partes envolvidas. O franqueador depende da captação de recursos financeiros dos franqueados para a sua expansão. Os franqueados, por sua vez, dependem da captação do *know-how*, marca e recursos humanos provindos dos franqueadores (BRICKLEY & DARK, 1987; MATHEWSON & WINTER, 1985).

Utilizando-se o enfoque da Teoria da Escassez de Recursos, estudos de redes de franquias oriundas de países desenvolvidos demonstram que a internacionalização ocorre quando os franqueadores conseguem desenvolver e acumular recursos suficientes em sua operação no mercado doméstico. Estes recursos contemplam capital financeiro, recursos humanos, marca e *know-how* de operação no sistema de franquias (PERRIGOT *et al.*, 2004; DELIOS & BEAMISH, 2001; ALON & MCKEE, 1999b; FLADMOE-LINDQUIST, 1996; SHANE, 1996b).

Em consequência desta relação entre as duas partes ocorrem os conflitos, que podem ser compreendidos pela **Teoria da Agência**, enfoque este que tem sido o mais utilizado nas publicações envolvendo *franchising* (BAKER & DANT, 2008). As partes envolvidas, franqueador (principal) e franqueado (agente), possuem interesses divergentes, que irão gerar comportamentos oportunistas e aumentar os custos de agência. O franqueador, para reduzir os

custos de agência e o oportunismo, necessita estabelecer mecanismos de controle e monitoramento, além de criar benefícios para os franqueados (EISENHARDT, 1989; JENSEN & MCKLING, 1976; BRICKLEY & DARK, 1987; MATHEWSON & WINTER, 1985).

Por sua vez, para as redes de franquias, um dos riscos envolvidos em operações internacionais reside na perda dos padrões pelo franqueado, risco este que se acentua de acordo com o aumento da distância geográfica e cultural em relação ao país de destino (FLADMORE-LINQUIST & JACQUE, 1995).

Com isso, a Teoria da Agência, em sua aplicação no *franchising*, estipula que quanto maior a capacidade de monitoramento e controle dos franqueados pelo franqueador, maior será a probabilidade e a capacidade de se buscar operações internacionais (ALON & MACKEE, 1999b).

1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A primeira parte desta pesquisa abrange uma comparação entre as redes de franquias brasileiras que possuem operações internacionais e as redes de franquias brasileiras com operações somente domésticas. Trata-se de uma análise interna dos aspectos organizacionais das redes de franquias brasileiras.

Para isto, a aplicação das Teorias da Agência e Escassez de Recursos serve como meio para a análise de uma série de variáveis que podem ser determinantes em operações internacionais pelas redes de franquias. Estas variáveis englobam: (i) taxas de crescimento doméstico; (ii) a capacidade de monitoramento (iii) o tamanho da rede; (iv) a proporção de unidades franqueadas ante unidades próprias; (v) a dispersão geográfica; (vi) o segmento de atuação; (vii) o prestígio da marca; (viii) a idade da firma; (ix) o tempo de adoção do *franchising* e; (x) as taxas cobradas (SHANE, 1996b; ELANGO, 2007; MARIZ-PÉREZ & GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009; ALON *et al.*, 2010; PEDRO *et al.*, 2008).

Desta forma, a presente pesquisa busca diferenciar os aspectos organizacionais envolvidos nos dois grupos de franquias mencionados acima. Consideram-se, nesta análise, as variáveis organizacionais relacionadas ao crescimento da rede; à capacidade de monitoramento e controle da operação; ao prestígio da rede; à taxa de investimento e de manutenção requerida.

A **capacidade de crescimento** no mercado doméstico pode servir como um sinalizador da limitação de crescimento no mercado interno. No caso de haver dificuldades de crescimento no mercado interno, a busca por operações internacionais torna-se uma das alternativas para o crescimento da rede de franquias (ELANGO, 2007; AYDIN & KACKER, 1990; HACKETT, 1976).

Por seu turno, as redes de franquias que possuem operações internacionais necessitam de competências de **monitoramento para o controle** dos padrões das suas franquias e das diretrizes empenhadas pelos franqueados internacionais. A capacidade de monitoramento e controle é essencial para reduzir os riscos morais, capazes de provocar a deterioração da imagem da rede perante os consumidores e ações oportunistas entre os franqueados (ELANGO, 2007; SHANE, 1996b; FLADMOE-LINDQUIST, 1996; JENSEN & MECKLING, 1976).

A presença de operações internacionais pode residir em uma estratégia para a valorização da **marca** no mercado doméstico. A internacionalização da marca pode gerar associações positivas em sua inserção com mercados mais desenvolvidos tecnologicamente (EREN-ERDOGMUS *et al.*, 2010).

A **taxa de investimento** para a aquisição de uma franquia pode influenciar a expansão da rede no mercado doméstico, estimulando a expansão internacional (SHANE *et al.*, 2006; SHANE, 1996b; GIGLIOTTI, 2012; GALLINI & WRIGHT, 1990).

Por sua vez, a **manutenção** da assistência do franqueador às unidades franqueadas baseia-se na cobrança de taxas de *royalties*. Esta cobrança financeira é essencial para o suporte às franquias e atração de franqueados (SHANE *et al.*, 2006; SHANE, 1996b; GIGLIOTTI, 2012; FLANNERY, 2007).

Assim, esta tese procura responder à seguinte questão de pesquisa: ***Quais são as diferenças organizacionais existentes entre as redes de franquias brasileiras com operações domésticas e as redes de franquias brasileiras com operações internacionais?***

Adicionalmente, a preocupação consiste em analisar o mercado internacional a ser escolhido pelas redes de franquias brasileiras. Estas análises são importantes para a escolha dos mercados internacionais para operação, pois os países podem ser distantes não somente geograficamente, mas devido a aspectos econômicos, sociais, culturais, políticos, podendo outras determinantes tornar complexa a operação internacional, envolvendo riscos que podem

estar sendo subestimados pelos franqueadores (ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2011; BERRY *et al.*, 2010; ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2009).

Com isso, o estabelecimento de metodologias de análises institucionais podem auxiliar na escolha dos países de destino, reduzindo o risco de que as escolhas realizadas pelos franqueadores sejam baseadas somente em seu *feeling* ou nas percepções oriundas de suas experiências pessoais no exterior (ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2009), a exemplo da metodologia empregada por Alon & Shoham (2010), que agrupa em *clusters* países com características institucionais similares, a fim de facilitar o gerenciamento destas franquias. Outra metodologia desenvolvida envolve a escolha de países para investimento direcionado para as redes de franquias americanas mediante um *index (score)* de países, baseado na análise das variáveis (i) risco políticos e econômicos; (ii) risco legal e regulatório; (iii) distância cultural e geográfica e; (iv) potencial de mercado (ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2011; ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2009).

Assim, esta pesquisa se propõe a analisar o ambiente institucional dos países de destino das redes de franquias brasileiras mediante os fatores (i) demográficos, (ii) econômicos, (iii) socioculturais, (iv) políticos e governamentais e; (v) corporativos e legais que afetam a operação das franquias (ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2011; ALON & SHOHAM, 2010; KERKOVIC, 2010; ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2009; GÁMEZ-GONZÁLEZ *et al.*, 2010; ALON & MCKEE, 1999a; ARTHUR ANDERSEN, 1996; BURTON & CROSS, 1995; EROGLU, 1992).

A análise os **fatores demográficos** envolve o estudo do tamanho da população de um determinado país, aspecto que é essencial para o dimensionamento da atuação em um mercado internacional, sobretudo mediante a presença de centros de compras (ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2011; ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2009; ALON & SHOHAM, 2010; ARTHUR ANDERSEN, 1996; YAVAS, 1988).

O estudo dos **fatores econômicos** contribui para identificar o poder de consumo da população de um país, constituindo uma importante análise para identificar o potencial de um mercado (ALON & SHOHAM, 2010; ARTHUR ANDERSEN, 1996; YAVAS, 1988).

Os aspectos referentes aos **fatores socioculturais** são determinantes para a compreensão dos valores e normas culturais locais, afetando a aceitação por marcas estrangeiras e determinando padrões de negociação, não obstante ser um indicador capaz de sinalizar a estrutura social de um país no que diz respeito ao nível de educação formal, saúde e renda (ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2011; ALON & SHOHAM, 2010; ALIOUCHE &

SCHLENTTRICH, 2009; CUERVO-CAZURRA, 2008; ALON & MCKEE, 1999; ALON *et al.*, 2000).

A estrutura pública para a operação das franquias é contemplada nos **fatores políticos e governamentais**, sendo possível, nesta análise, identificar países em que há um maior empenho, por parte dos governantes, para a atração de investimento e a operação em seus mercados, assim como uma maior demonstração de austeridade governamental em seus processos públicos (ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2011; ALON & SHOHAM, 2010; ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2009; ALON & MCKEE, 1999; EROGLU, 1992).

Finalmente, os **fatores corporativos e legais** correspondem à existência de legislações que regulam as operações no sistema de *franchising* em um determinado país. Adicionalmente, analisa-se a presença de associações representativas de redes de franquias. Tais associações são capazes de gerar suporte às redes estrangeiras, prestando informações sobre o mercado local (ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2011; KERKOVIC, 2010; ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2009; GÁMEZ-GONZÁLEZ *et al.*, 2010).

Diante desse contexto, procura-se responder à seguinte questão de pesquisa: ***Quais são as características institucionais dos países de destino das redes de franquias brasileiras?***

Nesta análise, consideram-se os países em que as redes de franquias brasileiras possuem alguma operação internacional.

1.4 CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS

Esta tese espera **contribuir** para a literatura de *franchising* ao desenvolver um *framework* que considera variáveis organizacionais relacionadas: ao crescimento da rede; à habilidade do monitoramento e controle do franqueador; ao prestígio da rede; à taxa de investimento e manutenção requerida nas franquias. Adicionalmente, contribui com o segmento de *franchising*, destacando as diferenças entre as redes brasileiras com operações somente domésticas e as redes brasileiras que possuem operações internacionais. Os resultados encontrados poderão apontar às redes de franquias brasileiras ainda não internacionalizadas quais aspectos organizacionais são de relevância em operações internacionais com base na experiência das redes de franquias brasileiras já internacionalizadas.

A segunda **contribuição** aos estudos sobre *franchising* reside em auxiliar a seleção dos países de destino de acordo com as características institucionais destes mercados, por meio de um *framework* que considera os fatores demográficos, econômicos, políticos e governamentais, corporativos e legais. O agrupamento de países em *clusters* pode prestar ajuda aos franqueadores no gerenciamento de mercados com características institucionais semelhantes, auxiliando na definição de políticas de negócios regionais. Adicionalmente, esta análise poderá ajudar as redes de franquias brasileiras ainda não internacionalizadas a identificar oportunidades internacionais com base na experiência das redes de franquias brasileiras que já possuem experiência internacional, além de colaborar com as redes de franquias brasileiras já internacionalizadas ao fornecer a análise por mercados internacionais ainda não explorados.

1.5 OBJETIVOS

Esta pesquisa visa atingir dois objetivos centrais, que serão apresentados adiante seguidos de seus objetivos específicos.

1.5.1 Redes de franquias brasileiras com operações domésticas *versus* internacionais

O primeiro objetivo central é *analisar o ambiente organizacional que distingue as redes de franquias brasileiras com operações domésticas e as redes de franquias brasileiras com operações internacionais*.

Para que isto seja possível é necessária a consecução dos objetivos específicos referentes às seguintes perspectivas:

- **Capacidade de crescimento:** sinalizar a limitação de mercado doméstico, propiciando a busca por mercados internacionais. É levado em consideração nesta análise as seguintes variáveis: (i) o aumento ou redução do número de unidades anualmente (%) e (ii) o aumento ou redução do faturamento da rede (%) (MARIZ-PÉREZ & GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009; ELANGO, 2007; CASTROGIOVANNI & JUSTIS, 2002; SHANE, 1996b).

• **Capacidade de monitoramento e controle:** identificar a capacidade de monitoramento pelas redes de franquias, aspecto propiciador de controle em operações internacionais. Considera-se nesta análise: (i) o número de anos em operação por *franchising*, variável que demonstra a *expertise* que possa ter sido adquirida pela rede ao longo dos anos; (ii) a proporção de unidades franqueadas ante as unidades próprias (%), variável que sinaliza uma complexidade maior no monitoramento de unidades sob o controle de terceiros (franqueados); (iii) o tempo de duração dos contratos das unidades franqueadas, que serve de indicador da capacidade de controle contratual do franqueador perante os seus franqueados e; (iv) o número de estados em operação, que atua como um demonstrativo do monitoramento e controle das unidades dispersas geograficamente (MARIZ-PÉREZ & GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009; ALON *et al.*, 2010; HOFFMAN & PREBLE, 2003; WEAVER & FRAZER, 2003; SHANE, 1998a; SHANE, 1998b; SHANE, 1996b; LAFONTAINE, 1992).

• **Prestígio da rede:** analisar o prestígio da rede no mercado doméstico, sendo este fator um atrativo à captação de novos investidores (franqueados) e consumidores. Para a composição desta análise considera-se: (i) o *ranking* das melhores franquias do Brasil (Guia de Franquias – *Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios* – PEGN); (ii) os selos de excelência concedidos pela Associação Brasileira de Franquias e; (iii) o desempenho da rede segundo o *ranking* PEGN (EREN-ERDOGMUS *et al.*, 2010; ELANGO, 2007; CASTROGIOVANNI & JUSTIS, 2002).

• **Taxas de investimento:** investigar o montante financeiro necessário para o investimento em uma unidade franqueada, sendo este um indicador de atratividade de investidores (franqueados). Consideram-se as seguintes variáveis: (i) a taxa de franquia para a concessão de uma unidade; (ii) o capital necessário para a instalação da unidade e; (iii) o capital de giro (ALON *et al.*, 2010; ELANGO, 2007; DANT & KAUFMAN, 2003; ALON, 2001; SHANE, 1996b; LAFONTAINE, 1992; BRICKLEY & DARK, 1987).

• **Taxa de manutenção:** analisar a taxa financeira necessária para a manutenção da franquia e atração de franqueados das unidades estabelecidas, que se constitui em um indicador de atratividade de franqueados. Leva-se em consideração a seguinte variável: (i) a taxa de *royalties* (%) (ALON *et al.*, 2010; ELANGO, 2007; DANT & KAUFMMANN, 2003; ALON, 2001; SHANE, 1996b e 1998a; LAFONTAINE, 1992).

Apresenta-se, a seguir, o *framework* envolvendo a análise organizacional com as diferenças entre as redes de franquias brasileiras com operações domésticas *versus* internacionalizadas:

Figura 1 - Framework: análise organizacional.

FONTE: Autor.

1.5.2 Redes de franquias brasileiras com operações internacionais

O segundo objetivo consiste em *analisar as características institucionais dos países de destino das redes de franquias brasileiras com operações internacionais*.

Para tal, é necessária a consecução do objetivo específico referente às seguintes perspectivas:

- **Fatores demográficos:** analisar o potencial de mercado de um país. Consideram-se as seguintes variáveis: (i) população do país, (ii) população urbana e (iii) presença de grandes cidades (ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2009; ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2011; ALON & SHOHAM, 2010; ARTHUR ANDERSEN, 1996; YAVAS, 1988).

- **Fatores econômicos:** investigar o poder de consumo da população de um país. Leva-se em consideração nesta análise as seguintes variáveis: (i) distribuição de renda e (ii) poder de paridade de compra (ALON & SHOHAM, 2010; ALON, 2006; ARTHUR ANDERSEN, 1996; YAVAS, 1988).

- **Fatores socioculturais:** caracterizar a estrutura sociocultural dos países de destino mediante os seguintes indicadores: (i) índice de desenvolvimento humano e (ii) padrões culturais e sociais em comum (ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2009; ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2011; ALON & SHOHAM, 2010; ALON & MCKEE, 1999a; ALON et al., 2000).

- **Fatores políticos e governamentais:** identificar a estrutura pública para fazer negócios, envolvendo: (i) a estabilidade política e a capacidade de os governos honrarem compromissos, (ii) a percepção de corrupção e (iii) o nível burocrático (ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2009; ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2011; ALON & SHOHAM, 2010; ALON & MCKEE, 1999a; EROGLU, 1992).

- **Fatores corporativos e legais:** analisar a estrutura corporativa e legal para a operação por *franchising*. Nesta análise averigua-se (i) a existência de associações de franquias e (ii) legislações de franquias (ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2009; ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2011; KERKOVIC (2010); VINCENT (1998); GÁMEZ-GONZÁLEZ *et al.*, 2010).

A seguir apresenta-se o *framework* envolvendo a análise institucional dos países de destino das redes de franquias brasileiras internacionalizadas:

Figura 2 – *Framework*: análise institucional.

FONTE: Autor.

Assim sendo, esta tese compõe-se de duas estruturas de pesquisa que se complementam, podendo ser sintetizada no *framework* a seguir:

Figura 3 – Framework: análise organizacional e institucional.

FONTE: Autor.

1.6 ESTRUTURA DA TESE

Os quatro primeiros capítulos desta tese compõem-se dos capítulos teóricos. O **primeiro capítulo** trata dos **conceitos teóricos** centrais sobre o sistema de *franchising*, sendo traçados os papéis do franqueador e franqueado, as taxas cobradas, as vantagens e desvantagens presentes nesta parceria e um levantamento das publicações sobre *franchising* no Brasil e no exterior tornadas a público nos últimos anos.

O **segundo capítulo** versa sobre os **conceitos teóricos** envolvidos na **Teoria da Agência**, isto é, a relação entre agente (franqueado) e principal (franqueador), as assimetrias de informação existentes nesta relação, os custos de agência, a seleção adversa, o risco moral, e o levantamento de publicações sobre *franchising* e Teoria da Agência. No sistema de *franchising* a capacidade de monitoramento de uma rede de franquias e o controle dos franqueados possuem relação direta com a perspectiva da Teoria da Agência. Em operações internacionais, a necessidade de controle das operações é intensiva.

Em seu **terceiro capítulo**, propõe-se a debater os **conceitos teóricos** envolvendo a **Teoria da Escassez de Recursos e a Visão Baseada em Recursos**, compreendendo a análise do sistema de *franchising* ante a dependência de recursos que poderá ser suprida pela parceria com os franqueados. Tal como nas partes citadas anteriormente, realiza-se um levantamento de publicações sobre *franchising* e a Teoria da Escassez de Recursos.

No **quarto capítulo** apresentam-se os **conceitos teóricos** sobre a **internacionalização de franquias**. Traçam-se os processos de internacionalização empreendidos pelas redes de franquias, as particularidades do ambiente institucional, além de ser feito um levantamento sobre publicações baseadas em *franchising* e negócios internacionais.

O **quinto capítulo** apresenta a **formulação das hipóteses** de pesquisa envolvendo a comparação entre as redes de franquias brasileiras com operações domésticas e as redes de franquias brasileiras com operações no exterior. Neste capítulo está incluída a análise de *clusters* envolvendo os países de operação das redes de franquias brasileiras.

No **sexto capítulo** expõe-se a **metodologia científica** adotada nesta pesquisa, discorre-se sobre a justificativa do método adotado, a seleção de amostra, os procedimentos de coleta de dados e a composição das variáveis.

Por sua vez, o **sétimo capítulo** contém a **análise dos resultados** dos dois constructos envolvidos nesta tese, iniciando-se com a análise interna das redes de franquias, ou seja, com operações domésticas *versus* internacionalizadas. A segunda parte deste capítulo é dedicada às análises envolvendo os *clusters* de países de destino das redes de franquias brasileiras internacionalizadas.

Finalmente, encerra-se esta tese com as **conclusões**, apresentando as contribuições do estudo, as suas aplicações gerenciais e acadêmicas, as limitações destas averiguações e a sugestão para estudos futuros.

CAPÍTULO I: O FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE *FRANCHISING*

1.1 OS PRESSUPOSTOS DO SISTEMA DE *FRANCHISING*

Franquia, segundo uma definição formal, é um acordo contratual entre duas companhias legalmente independentes em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando sua marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo especificado (HITT *et al.*, 2002, p. 380). Este modelo de negócios tem, dentre suas principais finalidades, o estabelecimento de estratégias para a distribuição e comercialização de produtos e serviços desenvolvidos, que são produzidos pelo franqueador e comercializados em diversas localidades pelos franqueados (HISRICH & PETERS, 2004).

O *franchising* pode ser também entendido na perspectiva do empreendedorismo, servindo como uma alternativa ao empreendedor que deseja se estabelecer com marcas e *know-how* consolidados pelos franqueadores, o que contribui para reduzir as incertezas ao se abrir um negócio (WILLIAMS, 1999; CORREA *et al.*, 2006; LUIZ *et al.*, 2006). Outros benefícios adicionais que podem ser identificados nas franquias são os ganhos de escala devido ao maior acesso tecnológico possibilitado pelo franqueador; a maior facilidade de se obter financiamentos para expansão do empreendimento; um menor dispêndio de recursos para o monitoramento e o controle das unidades, quando comparado às lojas próprias (AZEVEDO & SILVA, 2003).

Luiz *et al.* (2006) consideram que as vantagens do sistema de *franchising* são superiores aos negócios independentes, principalmente por fornecerem ao empreendedor um modelo de gestão em parceria em que há uma maior troca de informações e práticas inovadoras nos mercados em que a rede de *franchising* atua.

A parceria entre franqueador e franqueados torna-se de grande importância para o êxito deste relacionamento, tendo em vista que o franqueado exerce tecnicamente, perante o franqueador, um papel semelhante ao de um Gerente, ao deter o controle e a responsabilidade pela filial, no caso, uma franquia. Contudo, há de se notar que a motivação em gerenciar um negócio de terceiros é por vezes menor do que ao controlar um negócio próprio, aspecto este que favorece o emprego do *franchising* (FOSTER, 1995).

Entretanto, os “problemas de agência” passam a ser os limitadores na adoção do *franchising*. Nisto se inclui o controle de padrões e monitoramento dos franqueados (CARNEY & GEDAJLOVIC, 1991).

1.2 DESENVOLVIMENTO DO SEGMENTO DE *FRANCHISING*

O sistema de *franchising* teve origem nos Estados Unidos, tendo sido empregado pela Singer Sewing Machine Company em 1863. Na ocasião, a finalidade que se tinha ao utilizar este modelo de negócios residia em uma estratégia de distribuição de produtos, ao se licenciar revendedores e equipes para manutenção de suas máquinas. Ao desenvolver este canal de distribuição, a Singer S.M.C. reduziu os investimentos que seriam necessários para a constituição de vendas e postos de manutenção (MENDELSON, 1994; MONYE, 1997).

Por sua vez, após a 2ª Guerra Mundial, houve uma crescente demanda no consumo interno americano, estimulando a abertura de novos negócios. Adicionalmente, neste período houve incentivos por parte do governo norte-americano no sentido de criar linhas de crédito específico para a aquisição de franquias, especialmente para os combatentes de guerra. Estes fatores reforçaram a expansão das empresas pelo *franchising* (DAHAB, 1996).

Entretanto, o modelo de *franchising* que se tinha originalmente não era amparado por legislações e suportes ao franqueado, como encontrado atualmente. Tratou-se apenas de um processo gradativo para a constituição das relações no sistema de *franchising* contemporâneo. É possível realizar uma análise histórica com base nas principais fases vivenciadas pelo sistema de *franchising* (RISNER, 2001):

Tabela 2 - Fases de desenvolvimento do sistema de *franchising*

PERÍODO	DATA	SITUAÇÃO
Primitivo	1865 – 1919	Ainda pouco difundido, este é o marco inicial, que compreende tanto a Singer Swing Machine Company como, em 1898, a adoção pela General Motors, e em 1899 a Coca-Cola. Nesta fase o sistema de <i>franchising</i> era visto como um canal de distribuição
Emergencial	1920 – 1949	Há uma maior propagação do <i>franchising</i> . Diversos setores como o de postos de combustíveis, revenda de automóveis, fabricantes de refrigerantes, alimentação e auto-peças passaram a utilizá-lo. Pode ainda ser tratado como um canal de distribuição
Aceitação e explosão	1950 – 1964	O <i>franchising</i> ganha reconhecimento do público, sendo uma alternativa para a criação de novos negócios pelos franqueados. Novos setores aderem ao sistema: serviços gerenciais, contabilidade, aluguel de automóveis, escolas, restaurantes, fast-food etc. Nesta fase o <i>franchising</i> passa a ser tratado, principalmente nos EUA, como uma estratégia de expansão dos negócios
Redução	1965 – 1970	Em razão da expansão desordenada ocorrida na década de 1960 nos EUA, há uma série de problemas judiciais entre franqueados e franqueadores, havendo uma retração e remodelação dos negócios
Crescimento	1970 – Atual	Após a remodelação e redução na década de 1970, até os dias atuais o sistema de <i>franchising</i> encontra-se em constantes transformações, com o estabelecimento de legislações, manuais, programas de suporte ao franqueado em diversos países. <i>Franchising</i> passa a ser visto como uma opção de empreendimento e criação de novos negócios por empreendedores (franqueados e franqueadores)

FONTE: Adaptado de RISNER (2001).

No Brasil, as primeiras franquias surgiram na década de 1950, com os postos de combustíveis, distribuidoras de bebidas e concessionárias de automóveis. Entretanto, estas franquias não se enquadram em franquias de formato de negócio, sendo um modelo rústico de concessão de direitos para comercialização de produtos, constituída como um canal de distribuição utilizado pelos fabricantes para escoar a sua mercadoria. Assim, considera-se que as primeiras franquias de formato de negócios surgiram em 1963 com a rede de escolas de idiomas Yázigi (ALEXANDER & SILVA, 2002).

Por sua vez, o desenvolvimento do segmento de *franchising* tem ocorrido com grande vigor nos últimos anos, em especial a partir da criação da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) em 1987 e com a consolidação da legislação de regulamentação das franquias em 1994. Os fatores determinantes para a propagação das redes de franquias no Brasil foram a criação e expansão de *shopping centers*, o desenvolvimento dos centros urbanos, além de um destacado atrativo para os empreendedores, qual seja, a baixa mortalidade destes empreendimentos (MERLO, 2000; RISNER, 2001). Em empreendimentos

maduros com dez anos de existência, a taxa de mortalidade das franquias é próxima de 9%, enquanto em negócios independentes este índice é de aproximadamente 80% (RIZZO, 2005).

Segundo dados da ABF (2011a), o segmento de *franchising* movimenta anualmente cerca de R\$ 76 BI, havendo 1.855 redes de franquias e mais de 86.000 unidades franqueadas e compreendendo os mais diversificados setores (alimentação, vestuário, aluguel de automóveis, perfumaria, escolas de idiomas etc). Entre as 20 maiores redes, em termos de unidades franqueadas em atuação no Brasil, 16 são de origem nacional. Segue abaixo o *ranking* com as 20 maiores redes de franquias em número de unidades franqueadas:

Tabela 3 - *Ranking* das 20 maiores redes em atuação no Brasil

CLASSIFICAÇÃO	REDE	SEGMENTO	PAÍS DE ORIGEM	TOTAL DE UNIDADES
1º	O Boticário	Cosméticos e perfumaria	Brasil	3134
2º	Kumon	Educação e treinamento	Japão	1599
3º	Ortobom	Móveis e decoração	Brasil	1587
4º	L'Acqua di Fiori	Cosméticos e perfumaria	Brasil	1166
5º	Wizard	Escolas de idiomas	Brasil	1163
6º	AM PM Mini Market	Negócios, serviços e conveniência	EUA	1026
7º	Cacau Show	Bebidas, café, doces e salgados	Brasil	1008
8º	Fisk	Escolas de idiomas	Brasil	1002
9º	Hoken	Beleza, saúde e produtos naturais	Brasil	898
10º	CCAA	Escolas de idiomas	Brasil	774
11º	Bob's	Alimentação	Brasil	750
12º	Microlins	Educação e treinamento	Brasil	746
13º	Jet Oil	Serviços automotivos	Brasil	706
14º	CNA	Escolas de idiomas	Brasil	637
15º	Água de Cheiro	Cosméticos e perfumaria	Brasil	620
16º	McDonald's	Alimentação	EUA	616
17º	BR Mania	Negócios, serviços e conveniência	Brasil	517
18º	UNEPX Mil 48horas	Serviços automotivos	Brasil	514
19º	Chopp Brahma	Bebidas, café, doces e salgados	Brasil	504
20º	Subway	Alimentação	EUA	500

FONTE: ABF (2011a).

1.3 PARTICULARIDADES DAS FRANQUIAS

Há diferentes formatos de franquias: as franquias “produto e marca” e as franquias de “formato de negócios”. As franquias de “produto e marca” consistem de um modelo simplificado, limitando-se a autorizações para a comercialização de produtos e uso da marca. Por sua vez, as franquias de “formato de negócios” envolvem a transferência de conhecimentos e padrões de operação, estruturação de estratégias de *marketing*, treinamentos dentre outros assessoramentos ao franqueado (ELANGO & FRIED, 1997; BERMAN & EVANS, 1998; ALON, 2001; COUGHLAN, 2002; ROSEMBLOON, 2002), sendo este o formato a ser analisado mais detalhadamente nesta tese.

O modelo das franquias de “formato de negócios” é utilizado em diferentes segmentos de mercado, havendo redes que utilizam o *franchising* com as seguintes finalidades: (i) comercializar serviços concebidos pelo franqueador; (ii) fomentar um canal de distribuição de sua produção e; (iii) desenvolver um canal de distribuição, mesmo não sendo de sua produção (SIMÃO, 1993). Segue abaixo, em detalhes, os tipos de franquias:

Quadro 1 - Tipos de franquias e finalidades de utilização

TIPO DE FRANQUIA	FINALIDADE	EXEMPLO
Franquias de serviços	Envolve franquias de prestação de serviços, requerem treinamentos constantes aos franqueados e suas equipes visam à manutenção dos padrões de atendimento e do formato do negócio	Hotelaria (Accor), Tinturaria (Sapataria e Tinturaria do Futuro), Manutenção de Automóveis (Martelinho de Ouro), Aluguel de Carros (Localiza), Academias de Ginástica (Curves)
Franquias de produção e distribuição	O franqueador produz todos os produtos que serão comercializados pela rede. A função do franqueado é revender os produtos que são em grande parte de fabricação do franqueador	Cosméticos e perfumaria (O Boticário), Alimentação (McDonald's), Vestuário e Acessórios (Hering)
Franquias de distribuição	O franqueador desenvolve as suas franquias com a intenção de utilizá-las como um canal de distribuição de produtos. Estes produtos são em grande parte de fabricação terceirizada. Os franqueados assumem o papel de revendedor de produtos onde o franqueador possui um papel de atacadista	Vestuário e Acessórios (Chilli Beans), Móveis e Decoração (Portobello), Entretenimento (UZ Games)

FONTE: Adaptado de SIMÃO (1993).

O nível de serviços e assessoramento prestado pelo franqueador pode ser compreendido como um processo de maturidade de uma rede de franquias, havendo redes de franquias em

diferentes níveis de desenvolvimento, refletindo a profissionalização de uma rede de franquias (MELO *et al.*, 2013). Neste desenvolvimento identificam-se cinco fases (MAURO, 1999):

Quadro 2 - Níveis de desenvolvimento das franquias

FASE	ASSESSORAMENTO
1ª Geração	É o sistema mais rústico de <i>franchising</i> ; é passado pouco conhecimento ao franqueado. O franqueador preocupa-se mais com o desenvolvimento de produtos e serviços, deixando de lado as necessidades dos franqueados
2ª Geração	Apesar de possuir poucos serviços disponíveis à rede, o franqueador procura transferir alguma tecnologia de implantação e operação. A distribuição de produtos é de relevância. Entretanto, é ainda precária a relação existente entre franqueador e franqueado
3ª Geração	O nível de relacionamento entre franqueado e franqueador assume um nível relevante; há treinamentos, assessorias na escolha do ponto comercial, supervisão, suporte e controle das unidades, estabelecimento de unidades-piloto
4ª Geração	A diferença entre esta geração e a anterior reside no nível dos serviços prestados aos franqueados como: reciclagem do treinamento inicial pelo menos uma vez por ano, reuniões regionais e nacionais, relatórios de avaliação, canal de comunicação etc.
5ª Geração	Fatores determinantes nesta geração são diferenciações no suporte ao franqueado em relação à 3ª e 4ª gerações, além de possuir conselho de administração de franqueados, existência da figura de ombudsman, deter linhas de financiamento para expansão do franqueado e a criação de sistemas de recompra/revenda de unidades com mau desempenho

FONTE: Adaptado de MAURO (1999).

1.4 TAXAS COBRADAS E ASPECTOS CONTRATUAIS

Há basicamente quatro tipos de taxas que são aplicadas ao sistema de *franchising*: (i) taxa de franquia; (ii) taxa de instalação; (iii) taxa de *royalties* e; (iv) taxa de publicidade. A taxa de franquia é paga no momento da aquisição da franquia, e se trata do valor de entrada em uma rede de franquia. A taxa de instalação inclui os equipamentos físicos, o estoque inicial e os treinamentos necessários para a constituição da unidade franqueada. As taxas de *royalties* recaem mensalmente sob o franqueado, tendo como finalidade a prestação dos serviços de suporte fornecidos pelo franqueador e o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Por sua vez, as taxas de publicidade são pagas mensalmente ao franqueador com a finalidade de desenvolver a marca, e esta quantia se destina a um fundo em comum para divulgação da rede (GIGLIOTTI, 2012; BORDONABA *et al.*, 2005; CHERTO *et al.*, 2006; MAURO, 2007; BARROSO, 2002). Para uma melhor síntese, as taxas e suas correspondentes finalidades são apresentadas a seguir:

Quadro 3 - Taxas cobradas no sistema de *franchising*

TAXA	FINALIDADE	COBRANÇA
Taxa de franquia (taxa inicial)	<ul style="list-style-type: none"> • Adesão à rede de franquias 	<ul style="list-style-type: none"> • Paga ao se aderir a uma rede de franquia
Taxa de instalação	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento inicial da operação • Insumos essenciais (estoque, equipamentos, layout etc) • Recrutamento e seleção de funcionários • Treinamentos para funcionários e franqueado • Manuais de operação • Estudo de viabilidade do ponto 	<ul style="list-style-type: none"> • Paga para a instalação da franquia • É levado em conta o reconhecimento da marca, tamanho da franquia e necessidades iniciais • A taxa inicial é o maior valor a ser arcado pelo franqueado, e pode servir como um critério selecionador de franqueados por ser um alto valor inicial
Taxa de royalties	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção dos suportes fornecidos ao franqueado 	<ul style="list-style-type: none"> • Paga mensalmente pelo franqueado • Geralmente é calculada sob o faturamento da franquia ou inserida no custo dos produtos
Taxa de publicidade e propaganda	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da marca e divulgação de produtos e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Paga mensalmente pelo franqueado • Geralmente é calculada sob o faturamento da franquia

FONTE: Adaptado de GIGLIOTTI (2012); BORDONABA *et al.* (2005); CHERTO *et al.* (2006); MAURO (2007); BARROSO (2002).

Cabe ainda mencionar a relação contratual existente entre franqueado e franqueador. Ao se adquirir uma franquia, o franqueado recebe inicialmente uma proposta fornecida formalmente pelo franqueador. Esta proposta é denominada de COF (Circular de Oferta de Franquia), documento obrigatório pela Lei das Franquias (Lei nº 8995), devendo ser entregue ao candidato com no mínimo dez dias de antecedência à assinatura do pré-contrato de franquia. O franqueador deve explicitar dados de sua operação ao interessado na compra de uma franquia, como o registro de suas marcas, os balanços contábeis, informações sobre quem são os franqueados de sua rede, estimativas de investimento e retornos financeiros, dentre outras informações (ROSSINI, 1997; GIGLIOTTI, 2012).

Posteriormente, estabelece-se o contrato de franquia, em que são determinadas diversas questões referentes ao relacionamento firmado entre as partes. Nisto incluem-se: (i) os prazos e condições de renovação contratual, (ii) os direitos de uso das marcas, (iii) a delimitação do território geográfico de atuação de uma determinada franquia, (iv) os direitos e obrigações do franqueado, (v) os programas de treinamento estabelecidos pelo franqueador, (vi) os serviços a serem prestados pelo franqueador, (vii) as taxas a serem pagas pelo franqueado, (viii) os

instrumentos de controle e auditoria, (ix) as condições de rescisão contratual etc (MAURO, 1999).

1.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA DE *FRANCHISING*

Na perspectiva do franqueado, o maior benefício em se aderir ao sistema de *franchising* reside na aquisição de um modelo de negócio formatado, com *know-how* de operação constituído e, em muitos casos, com marcas de reconhecimento pelos consumidores. Entretanto, neste relacionamento existem aspectos negativos, sobretudo por causa do reduzido grau de autonomia que é concedido ao franqueado. Por se tratar de um sistema de *franchising* que se opera por padrões previamente definidos, a autonomia do franqueado é limitada (NEVES, 2005; LEVY & WEITZ, 2000; SCHNEIDER, 1991).

Convém apresentar com mais detalhes as vantagens e desvantagens envolvidas no *franchising* para o franqueado:

Quadro 4 - Vantagens e desvantagens do *franchising* para o franqueado

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Maior chance de sucesso – O franqueado contará, em muitos casos, com uma marca reconhecida e um modelo de negócios e <i>know-how</i> de mercado estabelecido	Maiores controles – Há auditorias constantes, a fim de detectar falhas e o não cumprimento de acordos. Isto pode reduzir a liberdade do franqueado
Plano de negócios – O franqueador possui uma equipe técnica responsável pelo planejamento das franquias, instrumento nem sempre existente em pequenos negócios	Autonomia parcial – Deve-se seguir as diretrizes traçadas pelo franqueador; isto limita o espírito empreendedor e inovador do franqueado
Reconhecimento de marca – Desenvolvimento de marca realizado com maiores recursos que em pequenos negócios independentes	Risco de descumprimento de contrato – O franqueador pode falhar no cumprimento do contrato, como no fornecimento dos produtos, níveis de estoque, mix de produtos, serviços inadequados. Isso pode levar o franqueado a desejar reincidir o contrato
Economia de escala – Maior poder de barganha com fornecedores, reduzindo o preço dos insumos	Taxas de franquias – O franqueador pode cobrar taxas abusivas. Uma boa relação nas taxas cobradas é a percepção pelos resultados obtidos e serviços prestados ao franqueado
Facilidade de crédito – Existência de linhas de crédito especiais às redes de franquias, em virtude da menor taxa de mortalidade que negócios independentes	Seleção ineficiente – O franqueado pode adquirir uma franquia que não corresponde ao seu perfil profissional, sendo seduzido pela taxa de retorno do investimento
Treinamentos – Capacitação, com frequência, tanto do franqueado como dos funcionários das franquias	
Acesso a inovações – Desenvolvimento de novos produtos e serviços pelo franqueador	

FONTE: Adaptado de NEVES (2005); LEVY & WEITZ (2000); SCHNEIDER (1991).

Para o franqueador, as vantagens de se operar pelo sistema de *franchising* residem na rápida expansão proporcionada por este modelo, nos ganhos de escala proporcionados pelas unidades franqueadas e na facilidade de recursos financeiros obtidos, estes oriundos dos franqueados mediante as taxas a serem remuneradas ao franqueador. Por sua vez, as desvantagens para o franqueador ocorrem graças ao compartilhamento do seu *know-how*, ao aumento de custos de supervisão dos franqueados e ao compartilhamento das decisões com os conselhos de franqueados (DAHAB, 1996; ROSSINI, 1997; NEVES, 2005).

Segue adiante uma relação detalhada das vantagens e desvantagens da adoção do sistema de *franchising* para o franqueador:

Quadro 5 - Vantagens e desvantagens do *franchising* para o franqueador

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Rapidez de expansão – Maior facilidade de expansão ante outras estratégias de crescimento	Perda parcial do controle – Por haver muitas unidades, exige-se uma dedicação maior para o controle dos franqueados
Captação de recursos – Captação de recursos financeiros a baixo custo	Perda do sigilo – Mediante a transferência de <i>know-how</i> ao franqueado, este aprenderá com o franqueador e poderá se tornar um concorrente
Ganho em escala – Maior poder de barganha com fornecedores	Seleção inadequada – A seleção de franqueados que não contenham o perfil da rede pode acarretar problemas na imagem e padrões
Marca – Maior capacidade de desenvolvimento e propagação de uma marca	Perda de padronização – Atitudes independentes de franqueados pode corromper os padrões traçados pelo franqueador
Capacidade de atualização – Maior capacidade de atualização tecnológica em virtude do aumento da estrutura	Autonomia limitada – Deverá compartilhar com o conselho de franqueados as principais decisões da rede
Motivação dos franqueados – Por ser dono do negócio, a motivação do franqueado é por vezes maior do que de um gerente local	Plano de expansão – Passa a ser extremamente criterioso a fim de não gerar concorrência entre franqueados com atuação geográfica em uma mesma região
Conhecimento local – Franqueados conhecem o mercado local, sendo fontes de informações sobre particularidades regionais	
Menores responsabilidades – O franqueado é responsável pelas despesas trabalhistas e folha de pagamento dos funcionários das unidades franqueadas	

FONTE: Adaptado de DAHAB (1996); ROSSINI (1997); NEVES (2005).

1.6 SÍNTESE DO SISTEMA DE *FRANCHISING*

O quadro a seguir tem a intenção de listar as principais questões envolvidas no sistema de *franchising*.

Quadro 6 - Sistema de *franchising*: principais questões

	Principais questões
1	O sistema de <i>franchising</i> constitui-se de uma parceria contratual entre franqueador e franqueado
2	O franqueador é o responsável pelo desenvolvimento gerencial da rede de franquias
3	O franqueado atua como um Gerente local, sendo de sua responsabilidade seguir as diretrizes estabelecidas pelo franqueador
4	Esta parceria é remunerada via pagamento de taxas ao franqueador

FONTE: Autor.

CAPÍTULO II: TEORIA DA AGÊNCIA E *FRANCHISING*

2.1 OS PRESSUPOSTOS DA TEORIA DA AGÊNCIA

Os fundamentos centrais da Teoria da Agência baseiam-se no relacionamento entre o principal e o agente. Sua utilização mais conhecida está na relação entre investidores (principal) e gestores (agente). Trata-se de uma teoria que tem sido empregada em vários campos de estudo, como em finanças, economia de regulação, governança corporativa, recursos humanos, *franchising* etc. (WRIGHT *et al.*, 2001). Não obstante, há uma intensa e dominante utilização no *franchising*, sobretudo em estudos internacionais que tratam, neste caso em específico, do relacionamento envolvendo franqueados (agente) e franqueadores (principal) (COMBS, *et al.*, 2004; BAKER & DANT, 2008).

A princípio, os agentes possuem informações e interesses que são divergentes do principal. Estas informações díspares culminam em “assimetrias de informação”, levando a ações, por parte dos agentes, que fogem do controle e padrões estabelecidos pelo principal (JENSEN & MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989; BARNEY & HESTERLY, 2006).

Os passos para amenizar os problemas ocasionados pela assimetria de informação caminham no sentido do estabelecimento de contratos pelo principal, buscando motivar a outra parte (agente) a agir de acordo com os interesses definidos pelo principal. Entende-se que esta motivação se baseia em incentivos contratuais aos agentes. Por sua vez, persiste uma dificuldade de situar nos contratos todos os aspectos envolvidos na relação entre principal e agente, por isto, são incluídos incentivos baseados na performance observada. Com isto, o principal tenta estruturar mecanismos que levem o agente a fornecer corretamente as informações que são desejadas. Nesta elaboração de incentivos as partes envolvidas confrontam-se com o desafio (*trade off*) existente entre incentivos e a repartição de riscos (JENSEN & MECKLING, 1976).

Diante das relações mencionadas acima, a Teoria da Agência apresenta-se com um forte e consolidado modelo teórico para a análise das relações entre participantes de sistemas em que a propriedade e o controle do capital são destinados a figuras distintas, dando espaço à formação de conflitos resultantes da existência de interesses diferenciados (SEGATTO-MENDES, 2001).

Todos estes aspectos serão debatidos em detalhes nos tópicos que seguem no presente capítulo, envolvendo, sobretudo, a aplicação da Teoria da Agência no sistema de *franchising*.

2.2 A RELAÇÃO AGENTE (FRANQUEADO) E PRINCIPAL (FRANQUEADOR)

A aplicação da Teoria da Agência no sistema de *franchising* contempla, na figura do agente, os franqueados, a quem são destinadas as obrigações impostas pelo principal, neste caso, o franqueador. Este relacionamento é oficializado por meio do contrato de franquia, havendo um compartilhamento de riscos do negócio e o risco moral para ambas as partes envolvidas, não obstante tratar-se de uma relação empresarial em que há assimetrias de informação e a não convergência de interesses entre os envolvidos, configurando-se como uma típica relação de agência entre principal e agente (LAFONTAINE, 1992; KLEIN, 1995).

Neste relacionamento, cabe ao franqueador a definição das políticas de negócios, desenvolvimento de marca, plano de expansão assim como diversas determinações gerenciais para a rede de franquias. Por sua vez, cabe aos franqueados a sua correta operacionalização, com vistas a garantir os padrões estabelecidos pelo franqueador para toda a cadeia de franquias, assegurando o cumprimento contratual firmado com o franqueador, apesar de o franqueador também ter uma responsabilidade contratual com os franqueados (COMBS *et al.*, 2004).

Entretanto, na prática, as relações entre agente e principal não ocorrem linearmente, ou seja, sem que ocorram conflitos de interesses. Estes conflitos são ocasionados pela tentativa individual das partes de maximizar o seu ganho, gerando, com isso, perda para a outra parte. Estes conflitos são denominados de “problema da agência” (*agency problem*), que podem ser tanto verticais (*vertical agency*) como horizontais (*horizontal agency*). Os problemas verticais decorrem do não seguimento de padrões pelos franqueados, o que exigirá o estabelecimento de mecanismos de monitoramento pelo franqueador. Por sua vez, os problemas horizontais decorrem dos danos causados na imagem e padrões da marca em decorrência do comportamento oportunista do franqueado ao pegar carona (*free ride*) no prestígio da marca, gerando perdas perante os consumidores (COMBS *et al.*, 2004). Por isto, há a necessidade do estabelecimento de determinados mecanismos, aqui denominados “mecanismos de agência”, contemplando incentivos e sistemas de controle de comportamentos (JENSEN & MECKLING, 1976).

Os contratos, como mencionado no tópico anterior, não são uma garantia de pleno cumprimento pelas partes envolvidas. Como as “funções de utilidade” entre agente e principal são diferentes, mesmo que inter-relacionadas, é de se esperar que nem sempre o agente atuará visando à maximização dos resultados do principal (BLAIR & PLACONE, 1988). Com isso, o desafio da averiguação do cumprimento do contrato recai sobre o franqueador (CAVES & MURPHY, 1976; LAFONTAINE, 1992).

Diante deste cenário, há a necessidade do estabelecimento do monitoramento por parte do franqueador, buscando averiguar o cumprimento contratual pelos seus franqueados. O monitoramento serve adicionalmente para criar uma compensação para os franqueados que seguem as diretrizes estabelecidas pelo franqueador. O estabelecimento de benefícios é importante, pois intensifica o relacionamento entre agente e principal, gerando maior confiança nesta relação (JENSEN & MECKLING, 1976).

2.3 ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO

O custo de se obter informações relevantes em qualquer mercado é alto, por isso, a posse destas informações passa a ser estratégica para os dirigentes na definição do posicionamento no mercado de atuação. Em que pese isso, passa a ser importante ocultar parte dessas informações, evitando que o concorrente tenha conhecimento do movimento estratégico almejado pela organização, além de se resguardar para obter vantagens competitivas por possuir informações particulares. Tais informações compreendem desde a estrutura de custos, P&D, capacidade financeira, planos de expansão, direcionamento a novos públicos consumidores, tendências de consumo, comportamento do mercado local até outras tantas informações que possam ser determinantes para a competitividade da firma.

Pelo fato de a capacidade de monitoramento do principal e a racionalidade dos agentes e principal serem limitadas e, em decorrência, a observância do ambiente não serem completas, as assimetrias de informação irão ocorrer na relação agente e principal. Com isso, o desafio passa a ser a estruturação de acordos que convençam os agentes a transmitir informações que são de difícil observância pelo principal (PRATT & ZECKHAUSER, 1985).

Diante dessa situação, torna-se necessário considerar não somente as informações que os agentes detêm sobre o principal, como também levar em conta, pelo principal, as suposições que os agentes têm a respeito da sua postura. Por sua vez, estas suposições podem levar ao desalinhamento de interesses mediado pelo principal.

Há situações em que o principal tem dificuldade em distinguir os seus agentes de acordo com a performance apresentada; neste caso, os agentes com pior desempenho procurarão se aproximar dos agentes com melhor desempenho (PRATT & ZECKHAUSER, 1985). No *franchising*, esta situação ocorre quando um determinado franqueado prefere não adotar determinados padrões de qualidade estabelecidos pelo franqueador, com a intenção de reduzir custos. Os clientes, conhecendo os padrões de qualidade da marca, são atraídos para estas franquias não pelo franqueado individualmente, mas pela expectativa positiva que foi criada por outras franquias que seguem corretamente os padrões estabelecidos pelo franqueador. A este tipo de ação denomina-se “pegar carona” (*free ride*), ou seja, aproveitar-se dos padrões de qualidade dos franqueados que retransmitem corretamente o valor da marca em suas operações. Estes franqueados com postura incorreta tentam se misturar àqueles com uma postura correta, buscando se beneficiar da ineficiência do franqueador em monitorar estas ações não admitidas pela rede de franquias. Devido à assimetria de informação existente, estes franqueados com postura negligente causam danos à imagem de toda a rede de franquias e, conseqüentemente, ao principal (franqueador) (CAVES & MURPHY, 1976; GAL-OR, 1995).

Com isto, em um ambiente de assimetria de informações entre agentes e principal, é comum que não se tenha um correto cumprimento contratual, manifestado por meio de comportamentos oportunistas entre os agentes, sobretudo entre aqueles que possuem informações em que o principal não as detêm (HART, 1995). As principais conseqüências decorrentes da assimetria de informação são a “seleção adversa” e o “risco moral”. Estas duas questões serão tratadas a seguir.

2.4 SELEÇÃO ADVERSA

A seleção adversa ocorre pela falta de informações, o que implica a seleção imprecisa de funcionários, ou mesmo, no caso do sistema de franquias, a seleção de franqueados (agentes) que não atendam ao perfil desejado pelo franqueador (principal) (SHANE, 1998a; EISENHARDT, 1989).

Diante de um cenário de crescimento de uma firma, ocorre o desenvolvimento de novos mercados e produtos a serem comercializados. Ao mesmo tempo, há a necessidade de contratações mais intensiva de funcionários e, conseqüentemente, do estabelecimento de mecanismos de monitoramento visando reduzir os problemas de seleção adversa e risco moral

(JENSEN & MECKLING, 1976). Do lado do franqueador, o dilema manifesta-se perante franqueados que não atendam às suas expectativas, provando que não há alinhamento com os anseios do franqueador.

Tomando como base a perspectiva contratual, a seleção adversa decorre de comportamentos oportunistas, que são ocasionados pela falta de informações do principal no nível pré-contratual, havendo omissão de informações no momento da definição do contrato (HART, 1995).

Com isso, o principal irá incorrer em custos para diferenciar os agentes de acordo com o seu comportamento na rede de franquias, à medida que necessita estabelecer métricas de avaliação de desempenho e monitoramento (SHANE, 1996a).

2.5 RISCO MORAL

O risco moral (*moral hazard*) consiste da ação oportunista dos agentes, pelo fato de estes não seguirem as especificações (diretrizes) do principal. No sistema de *franchising*, em virtude dos conflitos de interesse entre franqueados e franqueador, há ocorrência do duplo risco moral (*double sided moral hazard*) (RUBIN, 1978; LAFONTAINE, 1992).

O risco moral sofrido pelo franqueador decorre da dificuldade em controlar os seus franqueados, acarretando, com isso, limitações na manutenção dos padrões de qualidade da rede. Isto pode levar a danos na imagem da rede de franquias construída pelo franqueador (principal), criando, para os consumidores, experiências não esperadas com a marca (RUBIN, 1978; LAFONTAINE, 1992). Pode-se ilustrar estas ocorrências por meio da postura de franqueados que comercializam produtos não especificados pelo franqueador, ao recorrerem a fornecedores de matérias-primas de menor qualidade, ao não adotarem *layouts* e não disporem os produtos conforme os padrões da rede. De maneira geral, envolve qualquer que seja a ação sem a especificação e controle do franqueador que passe a alterar a identidade e o nível de previsibilidade da marca com os consumidores (RUBIN, 1978).

Por outro lado, o risco moral sofrido pelo franqueado ocorre por obra da ação isolada do franqueador em traçar estratégias e planos de ação que visam o benefício próprio e não o da rede de franquias (RUBIN, 1978; LAFONTAINE, 1992). Como exemplo, têm-se as ocorrências resultantes do aumento sistemático das taxas de *royalties* e publicidade, sem contudo demonstrar aos franqueados uma aplicação clara destes recursos em benefício da rede. Em outros casos, pode-se encontrar franqueadores que, ao colocarem em prática os seus

planos de expansão, acabam por ignorar a rentabilidade dos franqueados já existentes. Com isso, franquias da mesma rede passam a competir pelo mesmo consumidor, ocasionando a queda na rentabilidade individual dos franqueados. Este tipo de ação beneficia somente o franqueador, pois este consegue cobrir uma maior extensão geográfica, mas provoca o revés da redução do faturamento *per capita* das franquias (KLEIN, 1995).

Para que seja reduzido o risco moral, a teoria institucionalista defende a adoção dos seguintes instrumentos (WILLIAMSON, 1985):

- **Monitoramento:** mediante uma auditoria ou monitoramento das condições de execução contratual, com vistas a identificar potenciais ações oportunistas, mesmo antes de estas ocorrerem ou se potencializarem;
- **Contratos de incentivo:** mecanismos contratuais que buscam incentivar comportamentos positivos por parte dos agentes;
- **Joint-ventures:** sugere a posse conjunta entre as partes, aumentando a participação dos agentes e, com isso, o seu comprometimento.

Particularmente no que diz respeito ao sistema de *franchising*, os contratos de incentivo merecem uma maior consideração, por ser um instrumento de redução do risco moral empregado sistematicamente neste modelo de negócios. Para o franqueador, é interessante que o franqueado atinja uma performance considerável em sua franquia, tendo em vista que o franqueador será remunerado pela taxa de *royalties*, que, na maioria das vezes, é calculada com base em um percentual do faturamento bruto da franquia. Em troca do pagamento dos *royalties*, cabe ao franqueador compensar o franqueado com o assessoramento adequado para a venda dos seus produtos e serviços, qualificando-o e também seus funcionários, além de criar inovações no seu mix de *marketing*. Com isso, a expectativa do franqueado é que, em contrapartida a este pagamento de *royalties*, os benefícios serão providos, tornando o seu negócio mais competitivo e mais vantajosa a operação por *franchising* (COMBS *et al.*, 2004).

Para que se tenha um maior alinhamento de interesses entre franqueado e franqueador, a implementação de dois mecanismos contratuais servem de referência, se aplicados em conjunto, sendo estes os seguintes (KLEIN, 1995; LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002; SILVA, 2004b):

- **Direitos residuais (*residual claims*):** corresponde aos ganhos residuais, expressos pelos rendimentos futuros que serão recebidos pelos franqueados. Estes benefícios devem ser atrativos o suficiente para inibir o desvio de conduta dos franqueados. Como exemplo, tem-se a oferta de novas unidades a franqueados com históricos irrefutáveis na rede ou mesmo bônus financeiro para franqueados com bom desempenho em suas franquias;
- **Mecanismos de autocumprimento contratual (*self enforcement mechanisms*):** o contrato de franquia deve ser interessante para os franqueados que cumprem os padrões estabelecidos pelo franqueador. Deve-se criar cláusulas punitivas para os franqueados que insistem em não se alinhar ao franqueador.

Por sua vez, não se tem a pretensão de acreditar que mediante contratos se consiga assegurar o comportamento do franqueado. Trata-se apenas de mecanismos para a redução de atritos de interesse, e não propriamente da eliminação desses conflitos. A complexidade de comportamento presente entre franqueados é inesperada em muitos casos, o que torna difícil prevê-lo (*ex-ante*) no momento do estabelecimento contratual (KLEIN, 1995).

2.6 CUSTOS DE AGÊNCIA

No sistema de *franchising*, a responsabilidade pelo gerenciamento operacional das unidades (pontos de venda) recai sobre o franqueado, que, por sua vez, desempenha um papel similar ao de um Gerente. A princípio, estes franqueados possuem maior motivação para cuidar do negócio do que os Gerentes. Pelo fato de os franqueados serem proprietários-sócios, estes tendem a se comprometer mais intensamente. Consequentemente, os franqueados buscam maximizar os ganhos de suas franquias e, em contrapartida, exige do franqueador o empenho em possuir mecanismos de monitoramento para a verificação dos padrões estabelecidos, em virtude dos conflitos de interesse existentes (SHANE, 1996a).

Os custos de agência (*agency costs*) decorrem de um ambiente com informações assimétricas e de conflitos de interesse entre as partes envolvidas, decorrente de ações oportunistas, sendo impossível para o principal conseguir um alinhamento de suas ações a custo zero. Assim, exige-se o redirecionamento de investimento e o estabelecimento de técnicas de monitoramento pelo principal, além de serem esperadas perdas financeiras por

causa do não seguimento das normas pelos agentes (JENSEN & MECKLING, 1976; HOPKINSON & HOGARTH-SCOTT, 1999).

Particularmente no que concerne ao sistema de *franchising*, os custos de agências são oriundos de medidas que visam reduzir as manobras oportunistas de franqueados, que reduzem os padrões de qualidade dos produtos e serviços com a finalidade de aumentar a rentabilidade individual de sua franquia. Esta medida causa, posteriormente, distorções na imagem constituída pelo franqueador (HOPKINSON & HOGARTH-SCOTT, 1999).

Estes custos de agência compõem-se dos “custos de oportunidade”, que são os custos decorrentes do investimento em determinadas atividades que não correspondem ao negócio essencial da firma, graças à necessidade de manutenção do relacionamento com os agentes, e dos “custos de monitoramento”, que são os investimentos necessários para o controle das ações dos agentes pelo principal, e que objetivam reduzir medidas oportunistas pelos agentes. Adicionalmente, há as “perdas residuais”, que são os custos que decorrem do não seguimento dos padrões estabelecidos pelo principal (JENSEN & MECKLING, 1976; NORTON, 1988).

Ademais, a Teoria dos Custos de Transações serve de suporte para o entendimento da relação de agência, especialmente no que diz respeito aos custos que serão gerados contratualmente. Nisto há tanto os custos “*ex-ante*”, que ocorrem antes do firmamento contratual, como os custos “*ex-post*”, que são decorrentes dos ajustamentos e adaptações de falhas contratuais. Os custos “*ex-post*” ocorrerão de acordo com as necessidades identificadas cotidianamente na relação firmada. Em síntese, trata-se dos custos de conduzir uma relação comercial em parceria (WILLIAMSOM, 1985).

2.7 ESTUDOS SOBRE A TEORIA DA AGÊNCIA E *FRANCHISING*

A aproximação entre Teoria da Agência e sua aplicação no *franchising* ganhou repercussão com o estudo desenvolvido por Lafontaine (1992). Neste estudo analisam-se, por meio de uma amostra envolvendo 548 redes de franquias americanas, os pressupostos da Teoria da Agência. Os resultados apresentam correlações que mostram a ocorrência do duplo risco moral no sistema de *franchising*. Este modelo empírico possui uma capacidade de explicação referente à escolha dos franqueadores pelo franqueamento.

Há também a utilização da Teoria da Agência aplicada à internacionalização de franquias, como na análise realizada por Kedia *et al.* (1994), que realizaram um *survey* com 142 redes de franquias a fim de verificar quais são os fatores determinantes para a

internacionalização de redes de franquias. Os resultados apontam como principal objetivo das redes de franquias a busca pela internacionalização que ocorre como alternativa para o aumento das vendas.

Shane (1996b), em seu estudo envolvendo 815 redes de franquias americanas, procura compreender quais fatores são determinantes para a expansão internacional das redes de franquias, utilizando para isto a Teoria da Agência. Os resultados sugerem que os franqueados interessados nas redes de franquias com operações internacionais devem analisar a estrutura de custos e a experiência em monitoramento.

Obi (2005) utilizou a Teoria da Agência para demonstrar, empiricamente, em seu estudo, a relação entre redução dos custos de agência e a cobrança de taxas para propiciar as operações internacionais pelas redes de *franchising*.

Por sua vez, Chen (2010a) procurou compreender os motivos da adoção de estratégias de entrada múltiplas pelas redes de franquias em Taiwan. As intensas diferenças culturais e geográficas tornam os custos de monitoramento elevados para as redes de franquias que buscam ali operar. Os resultados revelam que a adoção do master *franchising* auxilia na redução dos custos de agência, diminui as ações oportunistas e propicia uma maior aproximação com a cultura local.

Shane (1998a) utilizou-se da Teoria da Agência para investigar as características de redes de franquias com unidades próprias e franqueadas. Analisaram-se a dispersão geográfica, as taxas cobradas, as taxas de crescimento das redes e o tamanho da rede. Este estudo baseou-se em dados secundários provenientes de anuários de franquias americanas. Os resultados encontrados apontam para novos questionamentos. Contraria-se o questionamento tradicional do “por que” franquear para “qual” a proporção ideal entre unidades próprias e franqueadas.

Em outro estudo, Shane (1998b) comprova estatisticamente que as novas redes de franquias terão mais chances de sobreviver se se estruturarem para controlar os custos de agência. Tal como no estudo mencionado no parágrafo anterior, Shane também lançou mão de uma base de dados secundários com franquias americanas.

Hopkinson e Hogarth-Scott (1999), por seu turno, analisam a aplicação de teorias econômicas no sistema de *franchising*. Neste estudo, os autores concentram a análise utilizando três enfoques: a Teoria da Escassez de Recursos, a Teoria da Agência e a Teoria de Custos de Transação. Os resultados mostram as capacidades e limitações de análise de cada

um desses enfoques em *franchising*, com base nas escolhas estratégicas, na motivação do franqueado e nos relacionamentos entre franqueado e franqueador.

Combs e Ketchen (2003), por sua vez, analisaram os fatores que levam as firmas a franquear o seu negócio. Para isto, utilizaram um meta-análise envolvendo 44 estudos e elaboram dez hipóteses que refletem duas correntes teóricas: a Teoria da Escassez de Recursos e a Teoria da Agência. Os resultados suportam as hipóteses atreladas à Teoria da Agência.

Em seu estudo, Castrogiovanni *et al.* (2006) analisaram 439 redes de franquias buscando identificar os fatores que propiciam as mudanças na composição das redes de *franchising*. Neste estudo são listados os fatores ligados à limitação de recursos da firma, à capacidade de monitoramento e aos custos de agência concernentes à Teoria da Agência. Os resultados indicam que com o crescimento das redes, estas tendem a aumentar a sua proporção de unidades próprias.

2.8 SÍNTESE DA TEORIA DA AGÊNCIA E *FRANCHISING*

O Quadro 7 objetiva listar as principais causas e consequências que envolvem a análise sobre a Teoria da Agência em sua aplicação no sistema de *franchising*.

Quadro 7 - Teoria da agência e *franchising*: principais causas e consequências

	Principais Causas	Principal Consequência
1	Os atores econômicos (franqueadores e franqueados) possuem racionalidade limitada	O entendimento da relação comercial será parcial para as partes envolvidas
2	Os atores econômicos (franqueadores e franqueados) possuem diferentes objetivos	Conflitos de interesse são inerentes a uma relação de agência
3	O sistema de <i>franchising</i> é um gerador de custos de monitoramento graças às ações oportunistas	A utilização de contratos e sistemas de monitoramento se faz necessário para gerar suporte para o controle das ações do franqueado
4	O distanciamento geográfico e cultural exige intensamente do franqueador o controle dos seus padrões em operações internacionais	Necessidade de possuir sistemas de monitoramento eficiente pelo franqueador
5	Desenvolvimento da capacidade de monitoramento e controle dos franqueados	Maior capacidade de a rede possuir controle em operações internacionais

FONTE: Autor.

CAPÍTULO III: TEORIA DA ESCASSEZ DE RECURSOS E *FRANCHISING*

3.1 OS PRESSUPOSTOS DA TEORIA DA ESCASSEZ DE RECURSOS

A **Teoria da Escassez de Recursos** (*Resource Scarcity Theory*) apresenta argumentos sobre a falta de recursos, pelas firmas, que ocasionam consequências gerenciais nas escolhas a serem feitas pelos seus executivos. A perspectiva da **Visão Baseada em Recursos** (*Resourced Based View*) tem relação com a Teoria da Escassez de Recursos pelo fato de destacar a importância dos recursos para o desenvolvimento e escolha das firmas.

O primeiro trabalho de que se tem registro e que trata da Teoria da Escassez de Recursos (*Resource Scarcity Theory*) em redes de *franchising* remonta à Oxenfeldt & Kelly (1968). Para estes autores, o *franchising* é uma opção de expansão para as firmas, dada uma situação de escassez de recursos. Esta restrição de recursos pode ser caracterizada por indisponibilidades financeiras, de funcionários, gerencial e mesmo informacional sobre o conhecimento dos mercados locais de operação (OXENFELDT & KELLY, 1968; LAFONTAINE & KAUFMANN, 1994; SHANE, 1996a; MARÍZ-PÉREZ & GARCÍA-ALVAREZ, 2009). Em virtude dessas limitações, diversos recursos podem ser adquiridos e desenvolvidos mediante a adoção do sistema de *franchising*, especialmente por pequenas empresas (CARNEY & GEDAJLOVIC, 1991).

Cabe mencionar que para determinados autores a adoção do sistema de *franchising* é conveniente para firmas com pouco tempo de fundação, sendo uma opção à expansão de seus negócios. Não obstante ser uma situação comum a novos negócios, diante da escassez de recursos, o modelo de negócios de *franchising* é capaz de propiciar um rápido crescimento sem que sejam necessários aportes financeiros próprios do empresário (franqueador) (OXENFELDT; & KELLY, 1968; MARTIN, 1988; COMBS & KETCHEN, 1999a; MARÍZ-PÉREZ; & GARCÍA-ALVAREZ, 2009).

Contudo, com o passar dos anos e, conseqüentemente, com a acumulação de recursos, torna-se conveniente para as redes de *franchising* a compra das suas unidades franqueadas, por terem suprido os recursos que foram escassos no passado. Para o franqueador é vantajoso

a recompra de unidades, sobretudo aquelas com melhor desempenho (OXENFELDT & KELLY, 1968).

Por sua vez, as competências necessárias para o franqueador, diante do desenvolvimento da rede de *franchising*, passam pelo aumento da eficiência das operações e da seleção de mercados específicos para a atuação. Este estágio de maturidade de uma rede de *franchising* difere da fase inicial, em que o objetivo principal do franqueador era a aquisição de recursos, sobretudo financeiro e de mão de obra. Em estágios iniciais, a seleção por mercados de atuação e de franqueados não tendem a ocorrer com tanto critério, como é requerido em uma fase de maturidade. A falta de recursos na fase incipiente do negócio gera uma maior dificuldade de reconhecer as características do mercado de atuação e dos franqueados (OXENFELDT & KELLY, 1968; CASTROGIOVANNI *et al.*, 2006).

A Teoria da Escassez de Recursos se vincula ao processo de **internacionalização de franquias**, pois pontua que as redes que buscam operações internacionais necessitam desenvolver e acumular recursos suficientes para a manutenção desses negócios no exterior. A escassez de diversos recursos poderá comprometer as operações internacionais (ALON & MACKEE, 1999a, MARIZ-PÉREZ & GARCIA-ÁLVAREZ, 2009).

Com isso, redes maduras, com muitas unidades, marcas e padrões desenvolvidos, já seriam detentoras de muitos recursos, o que possibilitaria a busca por processos de expansão mais complexos, como a escolha por mercados internacionais (ALON & MACKEE, 1999a; MARIZ-PÉREZ & GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009).

3.2 ESTUDOS SOBRE “TEORIA DA ESCASSEZ DE RECURSOS” E “VISÃO BASEADA EM RECURSOS” EM *FRANCHISING*

3.2.1 Teoria da escassez de recursos e *franchising*

Ao longo dos anos, diversos autores procuraram discutir a escassez de recursos e a sua relação com o *franchising*. O trabalho de Combs e Ketchen (1999a) é uma das referências a esse respeito, ao tratar da escassez de capital se refletindo na restrição de recursos como mão de obra, experiência gerencial e conhecimentos de mercado ao se optar pelo *franchising*. Os franqueados são vistos como fontes de capital de baixo custo para o franqueador, ante empréstimos bancários e outras formas de financiamento tradicionais.

Barbosa e Mariotto (2012) comparam as redes de franquias brasileiras com operações domésticas *versus* internacionalizadas, utilizando, para isto, o preconizado pela teoria da

Agência e da Escassez de Recursos. Para a realização deste estudo, os autores recorreram a dados secundários, provindos de anuários de franquias publicados no Brasil. Os resultados demonstram que as franquias internacionalizadas apresentam uma média de idade maior e uma maior proporção de unidades próprias, gerando maior aderência à Teoria da Escassez de Recursos.

No estudo de Windsperger e Dant (2006) é analisada a escassez de recursos das firmas diante do redirecionamento de redes de *franchising*, ou seja, a conversão de unidades franqueadas em unidades próprias pelos franqueadores. Este processo se pauta no amadurecimento da rede, que mostra que com o passar dos anos o franqueador adquire um maior conhecimento das operações locais e recursos financeiros. Os resultados encontrados por estes pesquisadores indicam que os recursos intangíveis (informação, financeiro e gerencial) podem ser os moderadores deste redirecionamento.

Combs e Ketchen (2003) elaboraram hipóteses para averiguar as razões pelas quais as firmas adotam o *franchising*. Para isto, realizaram um levantamento teórico embasado na Teoria da Escassez de Recursos e a Teoria da Agência, em especial no referente à influência da escassez de recursos, da idade, do tamanho e da taxa de crescimento da firma na adoção do *franchising*. Pela teoria da agência, o *franchising* é uma opção interessante em virtude dos menores custos de monitoramento das filiais. A escassez de recursos consegue explicar bem a razão de se utilizar o *franchising*. Entretanto, após o crescimento da rede, as necessidades da firma mudam, requerendo análises complementares.

Castrogiovanni *et al.* (2006) procuram identificar os fatores que influenciam as mudanças na propensão para franquear. No estudo, os autores utilizam correntes tradicionais, como as Teorias da Agência e da Escassez de Recursos, com esta última ganhando destaque por apresentar maior poder de explicação deste processo. Como exemplo, pode-se citar que o desenvolvimento do *know-how* pela firma pode levar anos e são exatamente nestas habilidades que podem ser fomentadas as vantagens competitivas.

Em um debate envolvendo a Teoria da Escassez de Recursos, a Teoria da Agência e a Teoria Institucional, Combs *et al.* (2004) buscam explicações quanto à iniciação, propensão e performance em *franchising*. Os resultados encontrados indicam um alto poder explicativo com a utilização das Teorias de Escassez de Recursos e Teoria da Agência. A perspectiva dos recursos serve de sustentação para a identificação de diferenças entre os recursos e capacidades das firmas, sobretudo na propensão para franquear.

3.2.2 Visão baseada em recursos e *franchising*

Autores espanhóis analisam o processo de internacionalização de franquias apoiando-se nos pressupostos da Visão Baseada em Recursos, e se restringindo aos recursos que estão correlacionados ao processo de internacionalização. Para isto, são averiguadas 316 redes de franquias espanholas com operações domésticas e internacionais (MARÍZ-PÉREZ & GARCÍA-ALVAREZ, 2009).

Em uma pesquisa envolvendo varejistas, a discussão é dirigida à decisão de se franquear ou manter unidades próprias (ALON, 2001). Os resultados obtidos indicam que quanto mais unidades um varejista possui, maior serão as suas dificuldades em controlá-las e, por conseguinte, o mais indicado é o uso do *franchising*. Os varejistas com altas taxas de crescimento e muitos recursos disponíveis devem utilizar menos o *franchising* do que grandes varejistas que exibem baixas taxas de crescimento.

Gillis (2007), em sua tese de doutorado, se aprofunda nos desdobramentos da Visão Baseada em Recursos e a Teoria Relacional para explicar a propensão a franquear e os efeitos na performance da firma. Mais precisamente, averigua como os recursos do franqueador afetam a propensão a franquear e as consequências desta interação de recursos para o desempenho do franqueador. Os recursos avaliados se pautam pela força da marca, pelas rotinas operacionais juntamente com o *know-how* gerencial.

Por fim, o trabalho desenvolvido por Combs e Ketchen (1999b) examina os aspectos críticos da cooperação por recursos comparando redes de restaurantes franqueadas e não franqueadas diante da Visão Baseada em Recursos. Estas associações são atrativas para o franqueador à medida que este consegue aumentar a sua penetração no mercado, e também de ser subsidiado por informações sobre o mercado local por parte dos franqueados, agregando conhecimento às suas operações. Este compartilhamento de recursos pode ser visto como uma estratégia para superar a limitação de recursos, permitindo um maior crescimento das firmas. Os recursos considerados estratégicos, como a reputação da marca de uma rede e a experiência do franqueador, podem ser positivos para o desempenho destas cooperações entre firmas.

3.3 SÍNTESE DA TEORIA DA ESCASSEZ DE RECURSOS

O quadro a seguir tem por objetivo listar as principais causas e consequências que envolvem o enfoque referente à Teoria da Escassez de Recursos em sua aplicação ao sistema de *franchising*.

Quadro 8 - Teoria da escassez de recursos e *franchising*: principais causas e consequências

	Principais Causas	Principal Consequência
1	Pequenos negócios possuem restrições de recursos, sobretudo financeiro, marca e <i>know-how</i>	Dificuldade de captação de recursos financeiros e crescimento
2	Pequenos negócios possuem maior propensão a crescer por <i>franchising</i>	<i>Franchising</i> é uma opção viável para captação de recursos
3	O amadurecimento da firma reduz a escassez de recursos	Maior expertise gerencial e possibilidade de expansão internacional
4	Redes de franquias com maior tempo de operação tendem a possuir mais recursos	Possuem mais condições de sustentar operações internacionais
5	Redes de franquias com muitas unidades no mercado doméstico superaram a escassez de recursos	Tendem a buscar operações internacionais devido à saturação no mercado doméstico
6	A marca é um recurso determinante no mercado de franquias	Maior a capacidade de atração de consumidores em mercados internacionais

FONTE: Autor.

CAPÍTULO IV: INTERNACIONALIZAÇÃO E *FRANCHISING*

4.1 OS PRESSUPOSTOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS

Tradicionalmente, as teorias sobre internacionalização de empresas foram constituídas com base no estudo de grandes corporações sediadas em países desenvolvidos. Estas teorias tradicionais possuem duas correntes que buscam identificar as diferentes motivações presentes em inserções internacionais.

O enfoque baseado em decisões econômicas se concentra na decisão pela internacionalização de maneira racional, baseada em escolhas objetivas visando à maximização de resultados econômicos por seus executivos. Em outra corrente teórica, a decisão de se internacionalizar se baseia em aspectos comportamentais, ou seja, na percepção de oportunidades identificadas por executivos e empreendedores. O processo decisório reside em um contexto de racionalidade limitada (ANDERSEN & BUVIK, 2002; CARNEIRO, 2007).

Entretanto, nos últimos anos tem-se observado a progressiva inserção de novos *players* em negociações internacionais, como as PME (Pequena e Micro Empresa) e as grandes corporações sediadas em países em desenvolvimento (MTIGWE, 2006; ETEMAD, 2004).

Estes empreendimentos requerem novas leituras e adequação dos modelos de internacionalização para o entendimento do processo de internacionalização particularizado à realidade vivenciada por estas empresas (MTIGWE, 2006; TODD, 2006).

Quanto às PME, trata-se de negócios que possuem limitações de recursos, tanto gerenciais, como informacionais e financeiros, porém o caráter empreendedor de seus executivos propicia frequentemente a identificação de novas oportunidades de negócios em mercados internacionais (FLORIANI, 2010; PENROSE, 1959).

Particularmente no que diz respeito às redes de franquias, o processo de internacionalização possui especificidades, não devendo ser considerado plenamente o modelo tradicional relativo às grandes corporações.

O processo de internacionalização de franquias iniciou-se por redes oriundas dos Estados Unidos, Canadá e Europa Ocidental. Para estas redes, o principal motivo decorreu da saturação do mercado doméstico, fator que estimulou a busca por oportunidades de negócios

em mercados internacionais. No concernente às redes norte americanas, houve preferência por mercados próximos, como o Canadá e, posteriormente, a América Latina (WELSH & ALON, 2002).

Particularmente às redes de franquias brasileiras, o processo de internacionalização é recente, mas tem se acentuado na última década. Estudos recentes demonstram que a experiência média de operação no exterior das redes brasileiras é de cinco anos (BORINI; ROCHA & SPEARS, 2012). No momento, há cerca de 70 redes de franquias brasileiras com operações internacionais e aproximadamente 700 unidades em 49 países (SIMÕES, 2011).

Assim, este capítulo discutirá o processo de internacionalização vivenciado por redes de franquias, não obstante a particularização do processo vivenciado pelas redes brasileiras.

4.2 OS MOTIVOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS

Os **motivos** que levam as redes de franquias a buscar operações internacionais são de diversas naturezas, havendo tanto motivadores reativos como pró-ativos. A internacionalização reativa ocorre por causa delimitações de mercado, sendo reduzidas as oportunidades de crescimento domésticas. Por outro lado, a internacionalização pró-ativa decorre da busca por mercados internacionais antes mesmo que o mercado nacional se defronte com limitações (QUINN, 1998).

Estes motivadores para a internacionalização surgem em decorrência de vários fatores de repulsão no mercado doméstico e de atração ao mercado internacional, conforme mostra o quadro que se segue (ALEXANDER, 1995; MARQUES, 2006):

Quadro 9 - Fatores de repulsão e atração para a internacionalização

Repulsão do mercado doméstico	Atração para o mercado internacional
Estrutura política instável	Estrutura política estável
Economia instável	Economia estável
Saturação do mercado	Mercado pouco desenvolvido
Pequeno mercado doméstico	Grande mercado doméstico
Regulamentação intensiva	Regulamentação pouco restritiva
Condições econômicas desfavoráveis	Condições econômicas favoráveis
Ambiente operacional desfavorável	Ambiente operacional favorável
Condições sociais negativas	Condições sociais positivas
Restrições de crédito ao consumidor	Facilidade de crédito ao consumidor

FONTE: Adaptado de ALEXANDER (1995); MARQUES (2006).

Entretanto, é possível encontrar estudos que tratam da existência de fatores internos (organizacional) como impulsionadores do processo de internacionalização, não se limitando aos fatores externos (ambiental), como mencionados no quadro anterior (WELCH, 1990; EROGLU, 1992; TORDJMAN, 1995).

Em um estudo clássico realizado com redes de franquias americanas na década de 1970, foi realizado um levantamento sobre os dez motivadores para a internacionalização das redes de franquias (HACKETT, 1976). Em um estudo comparativo realizado em meados dos anos 2000, Marques (2006) procurou identificar os motivadores que levam as redes de franquias brasileiras a buscar mercados internacionais. O quadro abaixo relaciona as duas pesquisas mencionadas.

Quadro 10 - Motivadores para a internacionalização

Ordem	Motivos para internacionalização – Redes Americanas	Motivos para internacionalização – Redes Brasileiras
1º	Explorar mercados com grande potencial	Fortalecimento da marca
2º	Desenvolver a marca em mercados potenciais	Conhecimento do mercado internacional
3º	Proposta por franqueados	Plano de expansão organizacional
4º	Interesse pessoal dos executivos	Condições político-legais favoráveis no país de destino
5º	Reconhecimento internacional	Oportunidades de nicho de mercado no país de destino
6º	Maior retorno financeiro	Condições econômicas otimistas no país de origem
7º	Expansão internacional de concorrentes	Condições político-legais otimistas no país de origem
8º	Mercado doméstico saturado	Proposta por franqueados
9º	Suporte de agências governamentais	Interesse pessoal dos executivos
10º	Diminuição de impostos	Explorar mercados com grande potencial

FONTE: Adaptado de HACKETT (1976) e MARQUES (2006).

O quadro acima sinaliza que as redes de franquias brasileiras buscam mercados internacionais por motivadores pró-ativos, ou seja, esta não ocorre por causa da saturação ou de limitações no mercado brasileiro. Entre as três principais razões encontram-se, em primeiro lugar, o fortalecimento da marca, a criação de marcas com maior respaldo nacional e a presença internacional e, posteriormente, o conhecimento do mercado internacional e a presença do plano de internacionalização na estratégia de expansão da rede.

Em uma análise envolvendo diversos estudos sobre a internacionalização de franquias é possível visualizar uma complementaridade dos fatores que impulsionam o processo de internacionalização. No quadro abaixo estão relacionados os motivos da internacionalização de franquias segundo as perspectivas organizacional e ambiental, tanto do mercado doméstico como internacional:

Quadro 11 - Motivadores para a internacionalização: fatores organizacionais e ambientais

Fatores organizacionais (Interno)	Fatores ambientais do mercado doméstico (Externo)	Fatores ambientais do mercado internacional (Externo)
Fortalecimento da marca	Saturação do mercado doméstico	Tamanho do mercado de destino
Busca de conhecimentos em mercados internacionais	Expansão internacional dos concorrentes	Prosperidade econômica do país de destino
Desejo pessoal do presidente da empresa	Cambio favorável	Oportunidades de nicho no mercado de destino
Vantagens competitivas em relação aos competidores internacionais	Custo crescente de expansão no mercado doméstico	Proximidade cultural com o mercado de destino
	Novos competidores internacionais no mercado doméstico	Proximidade geográfica com o país de destino
	Ambiente econômico desfavorável	Baixos custos de investimento no mercado de destino
	Ambiente político desfavorável	Interesse de franqueados nos países de destino
	Perda de participação no mercado	Presença de consumidores nacionais no mercado de destino
	Incentivos de órgãos governamentais	

FONTE: Adaptado de MARQUES (2006); QUINN (1999); HACKETT (1976); WELCH (1990); PREBLE (1992); EROGLU (1992).

4.3 AS BARREIRAS E DESTINOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS

No que se refere às **barreiras** para a internacionalização de franquias, estudos empíricos comprovam que os seguintes fatores desestimulam a busca por mercados internacionais: (i) a existência de relevantes oportunidades domésticas; (ii) a escassez de recursos financeiros; (ii) a falta de *know-how* internacional; (iii) restrições para mobilidade do corpo gerencial; (iv) o desconhecimento dos trâmites legais em outros países; (v) a dificuldade em como encontrar franqueados confiáveis no exterior (QUINN, 1998; ALON & MACKEE, 1999b; KEDIA *et al.*, 1995).

No que diz respeito particularmente às redes de franquias brasileiras, as principais barreiras encontram-se: (i) nas diferenças de legislações entre países em operação; (ii) na dificuldade de gestão de operações em um país estrangeiro; (iii) na concorrência com marcas de reconhecimento internacional; (iv) no desconhecimento internacional de marcas brasileiras; (v) no trâmite burocrático para exportação de produtos para abastecimento das franquias no exterior; (vi) no alto custo com o registro de marcas e produtos (BORINI; ROCHA & SPEARS, 2012; SILVA, 2004a).

No estudo realizado por Marques (2006), questionam-se as barreiras à internacionalização de franquias na percepção das redes com operação no exterior e as redes com operações somente domésticas. Nota-se que a percepção das barreiras é menor para as redes que já possuem alguma experiência internacional. Para autores internacionais, a experiência no exterior permite aos franqueadores relativizarem o nível de dificuldade das operações internacionais (KEDIA *et al.*, 1995).

Por sua vez, os principais **destínos** das redes de franquias quando estas iniciam o seu processo de internacionalização ocorrem, de maneira geral, são os países com proximidades geográficas e culturais. Estudos empíricos demonstram que a preferência das redes de franquias americanas é pelo Canadá, das redes japonesas, por seus vizinhos asiáticos, das redes europeias, que se expandem no continente europeu e, particularmente, das redes portuguesas, cuja predileção é pela Espanha (QUINN, 1998; QUINN & ALEXANDER, 2002; PREBLE & HOFFMAN, 1995; GONÇALVES & DUARTE, 1994).

Especialmente quanto às redes de franquias brasileiras, a atração é por países vizinhos da América do Sul, além do México, Portugal e Estados Unidos. As proximidades culturais e geográficas atuam como fatores positivos no processo de aprendizagem em operações internacionais, havendo menores riscos, dada a reduzida necessidade de adaptação dos produtos e facilidades linguísticas (BORINI; ROCHA & SPEARS, 2012; SILVA, 2004a; MARQUES, 2006). Segue abaixo um gráfico relacionando os principais destinos internacionais das redes de franquias brasileiras:

Gráfico 2 - Principais destinos das redes de franquias brasileiras

FONTE: ABF (2010).

Apesar de Portugal apresentar um mercado consumidor restrito, as redes de *franchising* tendem a utilizá-lo como porta de entrada para o mercado europeu, em virtude de haver menores diferenças culturais com este país, tal como acontece com as redes que têm predileção pelo México, por estar próximo aos Estados Unidos, país que gera interesse por seu potencial de mercado. Nota-se um processo gradual para redução de incertezas e aprendizagem internacional na busca por mercados com maiores diferenças internacionais (MARQUES, 2006; WESLH & ALON, 2002).

4.4 OS MÉTODOS DE ENTRADA UTILIZADOS PELAS REDES DE FRANQUIAS

Os **métodos de entrada** em mercados internacionais utilizado pelas redes de franquias se diferenciam em níveis de controle e investimento, o que acarreta diferentes níveis de assimetrias de informação. As preocupações pelas assimetrias de informação ocorrem pelo fato de o risco de determinada marca de franquias ter sua imagem deteriorada em certo país,

criando, com isso, associações negativas, que dificultam o crescimento em outros mercados em uma expansão internacional (QUINN & DOHERTY, 2000).

A escolha do método de entrada está atrelada à estratégia que a rede de franquia tem para determinado mercado em suas atuações internacionais. Esta escolha baseia-se em alguns questionamentos ao franqueador, como: (i) o tempo necessário para a recuperação do investimento; (ii) o nível de controle que se deseja ter nas operações no exterior; (iii) os recursos disponíveis para a expansão internacional e; (iv) a flexibilidade a ser conferida aos parceiros locais (SANGHAVI, 2003).

Há quatro configurações comumente utilizadas nos métodos de entrada internacional pelas redes de franquias: (i) unidades próprias do franqueador; (ii) franqueamento direto; (iii) máster franqueado e; (iv) *joint venture* (MENDELSON, 1994). No quadro a seguir são analisadas as particularidades de cada um desses métodos de entrada:

Quadro 12 - Métodos de entrada em mercados internacionais por franquias

Método de entrada	Indicação	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Unidades próprias do franqueador	<ul style="list-style-type: none"> • Teste do mercado, sem onerar os parceiros locais • Estratégia de venda de franquias após um reconhecimento do público local 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior controle da operação 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento financeiro intensivo pelo franqueador • Dificuldade de gerenciamento da expansão
Franqueamento direto	<ul style="list-style-type: none"> • Países com baixo risco de investimento • Países com baixa distância psíquica 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo investimento financeiro pelo franqueador 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de controle de padrões • Dificuldade de gerenciamento da expansão
Máster franqueado	<ul style="list-style-type: none"> • Países e Mercados Regionais com alto risco de investimento • Indisponibilidade de recursos do franqueador 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite que redes com baixa experiência internacional se internacionalizem • Facilidade de expansão para mercados com intensas diferenças do país de origem 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta dependência do franqueador pelo máster franqueado (detentor de conhecimento da operação em profundidade)
<i>Joint venture</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Países em que a legislação exige a participação de um parceiro local 	<ul style="list-style-type: none"> • Atrativo para a entrada em países com intensas diferenças culturais 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência respaldada em legislação com o parceiro local

FONTE: Adaptado de SILVA *et al.* (2002); PETERSEN & WELCH (1999); QUINN (1998).

Entre a década de 1970 e metade da década de 1990 havia uma preferência pelo franqueamento direto nas operações internacionais de franquias. Entretanto, com o crescimento das operações internacionais, na busca por mercados com diferenças acentuadas o máster *franchising* passou a ser o método preferido pelas redes de franquia americanas e britânicas (QUINN, 1998; ALON, 1999; PAK, 2000).

Pesquisas envolvendo redes de franquias brasileiras com operações no exterior demonstram que o máster *franchising* tem sido o método de entrada mais utilizado, sendo escolhido por 40% das redes brasileiras (MARQUES, 2006). Tal informação é confirmada na pesquisa realizada por Borini, Rocha e Spears (2012), sendo o máster *franchising* escolhido como método de entrada por 55% das redes de franquias brasileiras analisadas nessa pesquisa.

Vale destacar a importância creditada ao máster franqueado, não somente pelo reconhecimento dos aspectos legais e políticos de um país, mas sobretudo no entendimento da cultura de negócios e do comportamento do consumidor do país de destino, além da seleção de franqueados com o perfil da rede de franquias (HADJIMARCOU & BARNES, 1998).

Cabe ainda mencionar que a seleção do máster franqueado para representar a marca no exterior deve se pautar por parceiros que tenham estrutura para desenvolvimento da rede no mercado internacional selecionado. Na ocorrência de máster franqueados sem estrutura ou mesmo que considerem a parceria de modo secundário, as chances de insucessos são elevadas (BORINI; ROCHA & SPEARS, 2012).

4.5 ANÁLISE DE MERCADOS INTERNACIONAIS PARA FRANQUIAS

A análise do ambiente internacional discorre sobre os aspectos relevantes para a escolha do país de destino em operações internacionais. Os fatores que podem guiar a escolha por determinado país estrangeiro envolvem primordialmente a análise de determinantes econômicas, demográficas, culturais e políticas. A análise destes fatores pode reduzir os riscos de insucesso em operações internacionais pelos franqueadores (ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2011; ALON & SHOHAM, 2010; ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2009; ALON & MCKEE, 1999b; ARTHUR ANDERSEN, 1996; BURTON & CROSS, 1995; EROGLU, 1992). Pelo fato de esta tese versar sobre a internacionalização de franquias, é conveniente recorrer a pesquisas que se concentrem propriamente na análise de ambiente institucional para este segmento. Estes fatores institucionais envolvem as características econômicas, demográficas, culturais, sociais, políticas, corporativas e legais.

Os fatores econômicos envolvem a análise do poder de consumo da população de um mercado estrangeiro, podendo ser levado em consideração, para isto: a renda *per capita* local, a distribuição de renda da população e o tamanho da classe média (ALON; & SHOHAM, 2010; ALON, 2006; YAVAS, 1988; ARTHUR ANDERSEN, 1996). Merece destaque nesta análise a crescente atratividade dos países emergentes, dadas às contínuas taxas de crescimento econômico e uma maior inserção da população de menor renda no mercado consumidor (ALON, 2006).

Com referência aos fatores demográficos, vale ressaltar a importância da análise da população de um país e do nível de urbanização. A escolha de países com altas taxas de urbanização e com grandes cidades tende a favorecer a presença de centros de compras e de *shoppings centers*, ambiente varejista este propício às franquias (ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2011; ALON & SHOHAM, 2010; ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2009; ARTHUR ANDERSEN, 1996; YAVAS, 1988). Nesta análise são salientadas as características comuns a países emergentes em evidência, como o Brasil, Rússia, Índia e China (BRICs), com populações numerosas e com a presença de grandes cidades. Entretanto, é preciso levar em conta nessa análise o percentual dessa população que possui poder de consumo (ALON & SHOHAM, 2010). Há estudos que relatam que os franqueadores preferem países com grandes mercados, nisto incluindo um alto poder de paridade de compra. (LAFONTAINE & LEIBSOHN, 2005).

Quanto aos fatores culturais, estes podem influenciar o nível de aceitação de um produto estrangeiro, de acordo com a identificação e entendimento dos valores socioculturais desses consumidores. Por outro lado, os fatores culturais provocam impacto no modo de negociação de um país e nas práticas de relacionamento com os funcionários. Em geral, redes de franquias tendem a selecionar países com proximidades culturais e geográficas, a fim de reduzir os seus riscos em operações internacionais. O índice Hofstede tem sido utilizado intensamente para esta finalidade, por contemplar cinco dimensões culturais, sendo estas: a distância hierárquica; aversão a incertezas; o individualismo/coletivismo; a masculinidade/feminidade e a orientação a longo prazo (ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2011; ALON & SHOHAM, 2010; ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2009; ALON & MCKEE, 1999a; ALON *et al.*, 2000). Cabe detalhar estas cinco dimensões do índice Hofstede, conforme quadro a seguir:

Quadro 13 - Dimensões do índice Hofstede

Dimensão	Finalidade
Distância hierárquica (Power Distance)	Expressa o grau de aceitação dos membros de uma organização ou sociedade à aceitação da hierarquia e, com isso, a obediência as normas. Sociedades com alta distância hierárquica refletem centralizações no poder.
Aversão à incerteza (Uncertainty Avoidance)	A forma como a sociedade trata dos eventos futuros que não estão sob o seu controle, levando a um nível de ansiedade na população quanto à incerteza destes eventos.
Individualismo/coletivismo (Individualism/Collectivism)	Em sociedades individualistas as pessoas tendem a olhar primeiramente para os seus interesses. Do contrário, o coletivismo preocupa-se com o cuidado do grupo e a sua lealdade.
Masculinidade/feminidade (Masculinity/Femininity)	Representa a inserção dos valores masculinos e femininos em uma sociedade. Os valores masculinos são factuais, já nos femininos há o prevalecimento de valores emocionais.
Orientação de longo prazo (Long-Term Orientation)	Valores associados ao longo prazo representam a perseverança para a obtenção dos resultados. Os valores de curto prazo se pautam pelo respeito às tradições.

FONTE: MORRIS *et al.* (1994); HOFSTEDE (2001).

Por sua vez, os fatores políticos contemplam a estrutura pública para a operação das franquias, podendo influenciar no custo da operação e causar impactos em termos de riscos para o franqueador, em consequência dos seguintes aspectos: corrupção, grau de abertura democrática por parte dos governantes, restrições às importações, direitos de propriedade para investidores estrangeiros, presença de políticas públicas que privilegiem determinado setor e o nível burocrático por parte dos órgãos públicos (ALIOUCHE & SCHLENTTICH, 2011; ALON & SHOHAM, 2010; ALIOUCHE & SCHLENTTICH, 2009; ALON & MCKEE, 1999b; EROGLU, 1992).

Outro fator que pode ser adicionado à análise institucional é o relativo aos fatores corporativos e legais. Sobretudo para o segmento de *franchising*, é de se destacar a importância da existência de legislações próprias às franquias. Tais leis são garantidoras de direitos tanto para os franqueados como para os franqueadores. Para estes últimos, países que possuem legislações de franquias oferecem mais segurança quanto ao cumprimento contratual por parte dos franqueados e dos máster franqueados. O número de países que possuem alguma legislação relativa ao sistema de *franchising* tem crescido nos últimos anos, sobretudo entre os países emergentes, havendo aproximadamente 30 países com legislações (ALIOUCHE &

SCHLENTTRICH, 2011; KERKOVIC, 2010; ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2009; VINCENT, 1998).

No referente ao ambiente corporativo, vale destacar a presença das associações de franquias, que servem como representante dos franqueadores. Tais associações podem auxiliar a instalação de novas redes de franquias em um determinado país, fornecendo informações sobre o mercado de franquias e indicando profissionais neste segmento que possam auxiliar a gestão da rede em um mercado estrangeiro. As associações de franquias podem atuar estimulando o aprimoramento das legislações de franquias nos seus respectivos países e regiões de representação (GÁMEZ-GONZÁLEZ *et al.*, 2010; KERKOVIC, 2010).

Por outro lado, análises envolvendo fatores sociais adicionam elementos à escolha de países para investimento por multinacionais. O índice preferível é o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), pois neste são feitas análises sobre a saúde (medido por meio da expectativa de vida da população); educação (tempo de escolaridade) e o padrão de vida (PIB *per capita*). Estes indicadores são úteis para a caracterização da estrutura social de um país no qual se pretende operar (CUERVO-CAZURRA, 2008).

4.6 ESTUDOS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO E *FRANCHISING*

Existem muitos estudos envolvendo a internacionalização de franquias em diversas temáticas. Este item se propõe a arrolar pesquisas relacionadas diretamente ao tema deste trabalho, a fim de trilhar um caminho delimitado às análises pretendidas.

Há estudos que se concentram na análise do ambiente internacional para a escolha de países para investimento pelas redes de franquias. Os autores criam um modelo para análise do ambiente internacional, destacando variáveis econômicas, demográficas, políticas e culturais (ALON & MCKEE, 1999b).

Alon e Shoam (2010), por exemplo, realizaram uma análise de *clusters* com diversos países, com vistas a estabelecer as proximidades destes grupos. Os dados utilizados nesta análise baseiam-se sobretudo no World Fact Book (CIA), e se referem aos aspectos do ambiente internacional, quais sejam: econômicos, demográficos, políticos e culturais.

Aliouche e Schlenrich (2009), por outro lado, criaram um *index (score)* utilizando países da União Europeia passível de investimento por redes de franquias americanas. As variáveis analisadas no estudo incluem o risco político e governamental; o risco legal e regulatório; a distância cultural e geográfica; e o potencial de mercado. Posteriormente,

Aliouche e Schlentrich (2011) ampliaram esta análise para mais de 140 países e aprimoraram esses indicadores.

Em outro estudo, Elango (2007) realiza uma comparação envolvendo 420 redes de franquias americanas com operações no exterior. São examinadas as diferenças entre redes de franquias com operações no exterior e domésticas. Os resultados demonstram que os franqueadores procuram o mercado internacional depois da saturação no mercado doméstico. A experiência no monitoramento da rede é determinante nas operações internacionais. Não foram encontradas diferenças entre as taxas de instalação cobradas entre as franquias com operações domésticas e internacionais. Entretanto, as franquias internacionalizadas apresentaram menores taxas de *royalties*.

Complementarmente ao estudo mencionado acima, Mariz-Pérez e García-Álvarez (2009) efetuaram uma análise comparativa entre as redes de franquias espanholas com operações domésticas *versus* internacionais. Para isto foram utilizados dados provindos dos anuários de franquias, editados pela associação de franquias espanhola. Os autores empregam o enfoque da Visão Baseada em Recursos, buscando verificar quais variáveis possuem aderência para explicar o processo de internacionalização de franquias.

Pedro *et al.* (2008) investigaram, por meio de um *survey* com dados primários, os fatores determinantes para a internacionalização das redes de franquias ibéricas. Variáveis internas e externas à empresa foram analisadas, com vistas a compreender os aspectos motivacionais por mercados internacionais. Os resultados demonstram que a idade da rede, a dispersão geográfica e o tamanho são importantes para o processo de internacionalização.

No que tange aos estudos envolvendo as redes de franquias brasileiras, Marques (2006) realizou um estudo exploratório sobre a presença das redes brasileiras no exterior. Trata-se de um estudo de relevância, pelo fato de analisar os motivos, os principais destinos, os métodos de entrada e as características destas redes. Os resultados encontrados mostram a predominância pelo máster *franchise* como meio de entrada e a busca por países com proximidades culturais.

Borini, Rocha e Spears (2012) apresentaram em um *survey* realizado em parceria com a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) uma análise envolvendo as redes de franquias brasileiras internacionalizadas e não internacionalizadas. Trata-se de um estudo que aponta os principais fatores impulsionadores da internacionalização das franquias brasileiras, além de expor as principais barreiras e desafios enfrentados por estas redes. Os resultados demonstram

que para as redes já internacionalizadas o processo não se apresenta tão complexo como para as não internacionalizadas.

Ribeiro e Melo (2007) investigaram o processo de internacionalização empreendido pela maior rede de franquias brasileiras, O Boticário. Neste estudo de caso é possível averiguar as relações entre parceiro internacional e franqueador, a adaptação do mix de produtos e o público alvo pretendido na unidade avaliada nos Estados Unidos. Os resultados evidenciam que se trata de uma unidade que procura se posicionar para atender imigrantes brasileiros e admiradores de produtos provindos de um país tropical. Não ocorre alteração significativa na linha de produtos para atender a este público.

O processo de fusão de franquias e internacionalização de uma grande rede de franquias brasileiras, constituindo a Trendfoods, é analisado por pesquisadores brasileiros. Observa-se a importância da fusão entre redes de culinária oriental, para se conseguir melhor sinergia, aumentar o poder de barganha e reduzir os custos administrativos em comum. Por outro lado, o processo de fusão estimulou a descontinuidade da operação no México. A estratégia da empresa passou a se concentrar na constituição do grupo de franquias, liderado pela China in Box (MELO *et al.*, 2012)

Finalmente, em um estudo de casos envolvendo a rede brasileira Chilli Beans, líder no segmento de óculos de sol e acessórios, Borini *et al.* (2012) analisam o determinismo cultural para a internacionalização desta rede. Para isto, é utilizado o modelo Hofstede para a análise das dimensões culturais. Os resultados demonstram que há correspondências parciais nas dimensões culturais perante os países analisados.

4.7 SÍNTESE DA INTERNACIONALIZAÇÃO E *FRANCHISING*

O Quadro 14 arrola as principais questões envolvidas na internacionalização de franquias.

Quadro 14 - Internacionalização de franquias: principais questões

	Principais questões
1	Há motivadores tanto interno como externos que estimulam a internacionalização das redes de franquias
2	Os processos de internacionalização de franquias iniciaram-se em países com proximidades culturais e geográficas
3	A análise dos aspectos macroambientais (institucionais) auxiliam a escolha por países para investimento internacional pelas redes de franquias
4	A escolha pelo método de entrada em um mercado internacional está atrelado ao nível de comprometimento da rede de franquias com o mercado escolhido

FONTE: Autor.

CAPÍTULO V: HIPÓTESES DE PESQUISA

As hipóteses desta pesquisa estão relacionadas às diferenças entre as redes de franquias brasileiras com operações domésticas e as redes de franquias brasileiras com operações internacionais.

5.1 FORMULAÇÃO DA HIPÓTESE 1: CAPACIDADE DE CRESCIMENTO

Os mercados emergentes têm se mostrado internacionalmente atraentes tanto para as empresas nacionais como internacionais. Estes mercados representam 80% da população mundial e 60% dos recursos naturais mundiais, além de apresentarem taxas de crescimento econômico acima da média mundial, principalmente em relação aos países desenvolvidos. Particularmente no que diz respeito ao mercado varejista constituído por franquias, os Estados Unidos, Canadá e países do oeste europeu apresentam saturação de mercado e alta concorrência entre redes de franquias (WELSH *et al.*, 2006).

As oportunidades de crescimento das redes de franquias em mercados emergentes são inúmeras, sendo que tais mercados são compostos por países que apresentam uma classe média em crescimento, mercados pouco saturados, alto nível de urbanização, existência de grandes cidades que propiciam o desenvolvimento de centros de compras, além de legislações direcionadas à proteção das relações entre franqueador e franqueados (WELSH *et al.*, 2006).

Ademais, nos mercados emergentes os franqueadores têm a possibilidade de se expandir geograficamente sem que sejam necessários grandes investimentos financeiros, além de apresentar um baixo risco de investimento (WELSH *et al.*, 2006; STANWORTH *et al.*, 2001).

Outra questão a ser tratada aqui refere-se às estratégias de crescimento doméstico, as quais são mais fáceis de serem conduzidas pelo franqueador do que as estratégias de crescimento internacional. Como exemplo, tem-se o controle da distribuição dos produtos e o gerenciamento de mercado via realização de parcerias com diversos segmentos do mercado que atendam às unidades franqueadas (WELSH *et al.*, 2006).

Particularmente no que concerne ao mercado brasileiro, vale mencionar que o Brasil possui uma estrutura amadurecida, com a presença de legislações próprias para o setor e com a participação de bancos públicos e privados que visam auxiliar no financiamento de franquias. Trata-se de um país que apresenta um grande mercado doméstico e a presença de fatores institucionais e econômicos favoráveis à operação das redes de franquias (MCINTYRE, 2001).

Ademais, o fato de muitas empresas não buscarem mercados internacionais acontece também em economias desenvolvidas como os Estados Unidos. Os fatores abrangem desde mercados domésticos com possibilidades de crescimento, como as barreiras de entrada que existem em operações internacionais. Em vista disso, é preferível, para muitas empresas, priorizar a expansão doméstica do seu negócio (ARBAUGH *et al.*, 2008).

À medida que a firma for bem-sucedida no mercado doméstico, tende a ser secundária a busca por oportunidades de crescimento no mercado internacional. As empresas propendem a reforçar o seu *networking* local e os seus investimentos diante do desenvolvimento de mercados estrangeiros, que envolvem maior complexidade de operação (ARBAUGH *et al.*, 2008; DECLERCQ *et al.*, 2005; OVIATT & MCDOUGALL, 2005; TSENG *et al.*, 2004).

Em vista das situações debatidas, é esperado que as redes de franquias busquem operações internacionais numa conjuntura de baixas taxas de crescimento que possam sinalizar saturação em seus mercados domésticos. Nessa circunstância, é pertinente correr os riscos inerentes às operações internacionais ante as dificuldades de crescimento no mercado local (MARIZ-PÉREZ & GARCIA-ÁLVAREZ, 2009; ELANGO, 2007; AYDIN & KACKER, 1990; HACKETT, 1976).

Em vista do exposto, deduz-se que:

H1a: *Quanto menor a taxa de crescimento da rede de franquias no mercado doméstico, maior será a sua presença em mercados internacionais.*

H1b: *Quanto maior a taxa de crescimento da rede de franquias no mercado doméstico, maior será a sua presença no mercado doméstico.*

5.2 FORMULAÇÃO DA HIPÓTESE 2: CAPACIDADE DE MONITORAMENTO E CONTROLE

O sistema de *franchising* envolve relacionamentos intensos entre franqueador e franqueados, cabendo ao franqueador o dilema de balancear o controle de suas unidades franqueadas e estabelecer, ao mesmo tempo, um nível de autonomia para os seus franqueados. Em operações internacionais intensifica-se a necessidade de controle de suas unidades franqueadas, diante da distância geográfica, das diferenças culturais, econômicas, políticas e sociais destes mercados. As maiores dificuldades de controle ocorrem na prestação de serviços, em que o aspecto intangível do trabalho cria uma dependência e interação constantes entre funcionários e clientes (CHEN, 2010b; FLADMOE-LINDQUIST & JACQUE, 1995).

A assimetria de informação tende a ser maior em operações internacionais, dada a necessidade de adaptação do negócio e de seus produtos ao mercado internacional. Os padrões de funcionamento e percepções da marca podem sofrer alterações não desejadas pelos franqueadores perante o mercado consumidor no país estrangeiro. Ademais, as informações parciais que chegam até o franqueador e os interesses exclusivos de determinados franqueados requerem a intensificação do monitoramento e controle das operações internacionais (CHOW & FRAZER, 2003; QUINN & DOHERTY, 2000; DANT & NASR, 1998).

Entretanto, o controle e o monitoramento exercido pelo franqueador devem ser analisados sob uma perspectiva positiva para a geração de *feedback* entre as partes envolvidas. Como exemplo, pode-se citar a identificação de novas oportunidades de crescimento no mercado estrangeiro, a identificação de soluções em conjunto ante dificuldades vivenciadas em decorrência de outros competidores e necessidades dos clientes (THOMPSON & STANTON, 2010).

Em vista disso, é conveniente para os franqueadores que buscam operações internacionais o desenvolvimento de competências para o gerenciamento de unidades dispersas geograficamente, além da capacidade de adaptação cultural do seu negócio antes de iniciar o plano de internacionalização, a fim de reduzir os riscos causados por comportamentos oportunistas entre os franqueados em operações internacionais (ELANGO, 2007; ALON & MCKEE, 1999b; SHANE, 1996b; FLADMOE-LINDQUIST & JACQUE, 1995; JENSEN & MECKLING, 1976).

Quanto maior a dispersão geográfica das unidades franqueadas, maior será a exigência de a rede de franquias possuir *know-how* para o monitoramento destas franquias (SHANE, 1996b). Por sua vez, os franqueadores conseguem acumular experiência ao longo dos anos de operação gerando *expertises* no gerenciamento de suas unidades, nisto envolvendo o monitoramento dos seus franqueados, a seleção de mercados de atuação, o melhoramento nos procedimentos de rotina, dentre outros aspectos determinantes para o sistema de *franchising*, especialmente em operações internacionais (ELANGO, 2007; HOFFMAN & PREBLE, 2001; SHANE, 1996b; JULIAN & CASTROGIOVANNI, 1995; HUSZAGH *et al.*, 1992).

Outra questão relacionada ao monitoramento envolve a proporção de unidades franqueadas em face do total de unidades próprias em uma rede de franquias. As unidades franqueadas requerem maior capacidade de monitoramento e controle do que as unidades próprias em uma rede de franquias (MARIZ-PÉREZ & GARCIA-ÁLVAREZ, 2009; SHANE, 1996b).

Além disso, o controle exercido pelos franqueadores ocorre tanto formal como informalmente com seus franqueados. No que se refere ao controle formal, contemplam-se as regras, regulamentos e punições estabelecidas mediante contratos de franquias. Por sua vez, o controle informal depende do compartilhamento de crenças e valores comuns entre franqueador e franqueados (KOZA & DANT, 2007; ALTINAY, 2006; CLARKIN & SWAVELY, 2006; FELSTEAD, 1991).

O tempo de duração dos contratos serve como uma das métricas do controle exercido pelo franqueador aos franqueados. De maneira geral, nos relacionamentos incipientes tendem a residir o caráter do controle informal, não tendo o franqueador condições de impor sanções rígidas aos seus franqueados. À medida que o franqueador consegue maior poder de determinar condutas aos seus franqueados, as cláusulas contratuais se intensificam, assim como o tempo de duração dos contratos (MARIZ-PÉREZ & GARCIA-ÁLVAREZ, 2009).

Com isso, deduz-se que:

H2a: *Quanto maior a capacidade de monitoramento e controle da rede de franquias, maior será a sua presença no mercado internacional.*

H2b: *Quanto menor a capacidade de monitoramento e controle da rede de franquias, maior será a sua presença no mercado doméstico.*

5.3 FORMULAÇÃO DA HIPÓTESE 3: PRESTÍGIO DA REDE

Uma das estratégias utilizadas pelas redes de franquias brasileiras para aumentar o seu reconhecimento no mercado doméstico tem sido a internacionalização da rede. A presença em mercados internacionais torna evidente para o mercado doméstico a busca por agregação de valores, por associar este processo internacional ao desenvolvimento de novos conhecimentos e inovações que beneficiam a rede de franquias e consumidores de sua marca (MACEDO, 2011). Ademais, as operações internacionais tendem a gerar um maior reconhecimento para as firmas em seu mercado doméstico (EREN-ERDOGMUS *et al.*, 2010).

Há registro de casos de redes de franquias americanas sem grande prestígio que ingressaram em operações internacionais no mercado emergente asiático. Em determinados casos, estas redes de franquia não possuíam condições de fornecer o suporte desejado aos franqueados internacionais. Em situações como esta, há uma grande dependência dos franqueados locais em desenvolver a marca internacionalmente, tendo em vista o baixo reconhecimento dos consumidores em relação à rede de franquia estrangeira e à sua capacidade limitada em lidar com as diferenças culturais encontradas no mercado internacional (CHOO *et al.*, 2007).

Como se observa, o processo de internacionalização de redes de franquias não envolve somente grandes e consolidadas marcas; há casos de pequenas e pouco conhecidas redes de franquias inglesas que se internacionalizaram buscando operações no exterior (HADJIMARCOU & BARNES, 1998). Entretanto, a marca passa a ter pouca influência para a captação de franqueados e franqueadores nos mercados internacionais em situações em que a rede de franquia não possui marca conhecida em seu mercado doméstico (CHOO *et al.*, 2007).

Por outro lado, por mais que seja uma estratégia que crie visibilidade para a rede de franquias, ao promovê-la à condição de rede de franquia internacional, os custos destas operações tendem a ser elevados. Assim, necessita-se de um plano que visa à expansão da rede em mercados internacionais a fim de reduzir os custos por unidade e dar sustentabilidade às operações internacionais (CHOO *et al.*, 2007).

Deste modo, as operações internacionais das redes de franquias necessitam de mais análises a fim de que se possa conhecer as peculiaridades dos mercados internacionais. Em operações internacionais, são frequentes as adaptações dos produtos e do formato do negócio,

exigindo do franqueador uma maior dedicação ante as expansões no seu mercado doméstico (CHOO *et al.*, 2007; AYDIN & KACKER, 1990; SADI, 1994).

Diante disso, a expansão em mercados domésticos passa a ser interessante, sobretudo pela menor complexidade mercadológica. No caso particular dos mercados emergentes, os franqueadores possuem condições favoráveis para a expansão de seus negócios, com baixos riscos e sem a necessidade de grandes investimentos financeiros (WELSH *et al.*, 2006; STANWORTH *et al.*, 2001). Estas condições podem estimular as redes de franquias com grande prestígio no mercado doméstico a intensificarem o seu processo de expansão visando ao mercado interno, diante da facilidade de captação de novos franqueados.

A partir disso, deduz-se que:

H3a: *Quanto menor o prestígio da rede de franquias no mercado doméstico, maior será a sua presença no mercado internacional.*

H3b: *Quanto maior o prestígio da rede de franquias no mercado doméstico, maior será a sua presença no mercado doméstico.*

5.4 FORMULAÇÃO DA HIPÓTESE 4: TAXA DE INVESTIMENTO

As taxas de investimento inicial para a abertura de uma franquia incluem o montante financeiro para a concessão de uma franquia, o capital para a instalação de uma unidade e o capital de giro. A taxa de franquia é paga no momento da aquisição da franquia, e se trata do valor de entrada em uma rede de franquia. A taxa de instalação inclui os equipamentos físicos, o estoque inicial e os treinamentos necessários para a constituição da unidade franqueada. O capital de giro compõe o montante para o suporte da operação (GIGLIOTTI, 2012; SHANE *et al.*, 2006; BORDONABA *et al.*, 2005).

Particularmente no que tange a um mercado emergente, como o Brasil, entre as dez maiores redes de franquias em número de unidades franqueadas, o valor médio de investimento inicial é de R\$ 131.000,00, contemplando, em média, mais de 1.300 unidades por rede de franquia (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2011a).

Por seu turno, as taxas de investimento servem como um fator moderador na seleção de franqueados. O perfil do franqueado desejado pelo franqueador demanda os requisitos financeiros e os limites e prazos de financiamento aceitos pelo franqueador para o ingresso em uma rede de franquias. Ademais, os franqueadores devem adequar os seus valores de taxa de investimento ao seu nível de serviço e ao prestígio para atrair os franqueados (GIGLIOTTI, 2012; FLANNERY, 2007; SHANE *et al.*, 2006).

Para as redes de franquias que não possuem marcas com grande prestígio, uma das alternativas é a cobrança de taxas de investimento menores a fim de atrair franqueados. Esta cobrança menor de taxa de investimento atua como uma contrapartida ao franqueado ingressante em uma rede que possui menor reconhecimento no mercado. À medida que a rede aumenta o seu prestígio, o franqueador tende a aumentar o requerimento de investimentos necessários para ingresso no seu negócio (SHANE *et al.*, 2006).

Com isso, a cobrança de elevadas taxas de investimento pode desestimular aqueles interessados em adquirir franquias que não desejam comprometer um grande montante financeiro neste investimento (GALLINI & WRIGHT, 1990). Assim, as redes que cobram taxas de investimento baixas tendem a possuir um maior número de interessados em adquirir suas franquias em vista do menor requisito financeiro para esta aquisição (GIGLIOTTI, 2012; FLANNERY, 2007; SHANE *et al.*, 2006).

Shane (1996a) argumenta em suas averiguações que quanto menor o investimento requerido para se abrir uma franquia, maior será a atração de interessados para franquear o

negócio no exterior. Adicionalmente, para o franqueador interessado em internacionalizar a sua rede de franquias, a entrada em mercados internacionais pode apresentar limitações de crescimento para redes que requerem um elevado montante inicial. Com isso, a cobrança de altas taxas de investimento pode ser um fator desmotivante, visto que a rede de franquia irá se posicionar como um novo entrante e precisará ser competitiva na atração de franqueados no exterior.

Com isso, deduz-se que:

H4a: *Quanto menores as taxas de investimento necessárias para a abertura de uma franquia, maior será a sua presença no mercado internacional.*

H4b: *Quanto maiores as taxas de investimento necessárias para a abertura de uma franquia, maior será a sua presença no mercado doméstico.*

5.5 FORMULAÇÃO DA HIPÓTESE 5: TAXA DE MANUTENÇÃO

As taxas de *royalties* recaem mensalmente sob o franqueado, e têm como finalidade a prestação dos serviços de suporte fornecidos pelo franqueador e o desenvolvimento contínuo de novos produtos e serviços visando à manutenção da rede de franquias. As taxas de *royalties* podem ser cobradas no preço dos produtos adquiridos pelo franqueado ou mesmo como um percentual do faturamento da franquia (GIGLIOTTI, 2012; SHANE *et al.*, 2006; BORDONABA *et al.*, 2005).

Assim como ocorre com as taxas de investimento para a aquisição de uma franquia, as taxas de *royalties* funcionam como um fator captador de franqueados. A cobrança de baixas taxas de *royalties* tende a ser um estimulante para a aquisição de franquias, ocasionando, consequentemente, a expansão das redes de franquias (GIGLIOTTI, 2012; FLANNERY, 2007; SHANE *et al.*, 2006).

No caso de redes de franquias que apresentam altas taxas de crescimento no mercado doméstico, a tendência à saturação de mercado torna-se uma ameaça para o franqueador. Uma das alternativas diante desta situação é a redução das taxas de *royalties* e a concessão de novas unidades a franqueados já integrantes da rede de franquias (SHANE *et al.*, 2006).

Em outra situação, ou seja, a das redes de franquias que não possuem uma marca consolidada, a cobrança da taxa de *royalties* deve ser atraente para os franqueados, em vista da sua menor penetração de mercado. Caso os franqueados de redes sem grande prestígio no mercado sejam onerados com elevadas taxas de *royalties*, a permanência destes franqueados nestas redes pode se tornar desinteressante. Ademais, o franqueador poderá ser pressionado a apresentar retornos financeiros elevados que compensem a permanência do franqueado em sua rede de franquias (SHANE *et al.*, 2006).

Com isso, deduz-se que:

H5a: *Quanto menores as taxas de manutenção de uma franquia, maior a sua presença no mercado internacional.*

H5b: *Quanto maiores as taxas de manutenção de uma franquia, maior a sua presença no mercado doméstico.*

5.6 SINTESE DAS HIPÓTESES

O quadro abaixo apresentado tem o propósito de sintetizar as principais premissas em relação às hipóteses desenvolvidas envolvendo as redes de franquias brasileiras com operações domésticas e internacionais.

Quadro 15 - Síntese analítica das hipóteses: redes de franquias brasileiras com operações domésticas e internacionais

Operação	Análise	<u>H1</u> Capacidade de Crescimento	<u>H2</u> Capacidade de Monitoramento e Controle	<u>H3</u> Prestígio da Rede	<u>H4</u> Taxa de Investimento	<u>H5</u> Taxa de Manutenção
D O M É S T I C A	SITUAÇÃO	Facilidade de crescimento no mercado doméstico	Menor capacidade de monitoramento e controle	Maior prestígio da rede no mercado doméstico	Maior taxa de investimento	Maior taxa de manutenção
	AÇÃO	Intensificação das operações domésticas	Concentração nas operações domésticas (menor risco e complexidade)	Utiliza-se do prestígio para crescimento no mercado doméstico	Maior o nº de interessados em adquirir as franquias no mercado doméstico, possui maior prestígio da marca	Maior o nº de interessados em adquirir as franquias no mercado doméstico, possui maior prestígio da marca
I N T E R N A C I O N A L	SITUAÇÃO	Dificuldade de crescimento no mercado doméstico	Possui capacidade de monitoramento e controle	Menor prestígio da rede no mercado doméstico	Menor taxa de investimento	Menor taxa de manutenção
	AÇÃO	Busca mercado exterior para crescimento	Tem confiança técnica em ter operações internacionais (maior risco e complexidade)	Busca mercado exterior para valorização da marca para buscar crescimento doméstico posteriormente	Maior o nº de interessados em adquirir as franquias no exterior, possui menor prestígio da marca no mercado doméstico	Maior o nº de interessados em adquirir as franquias no exterior, possui menor prestígio da marca no mercado doméstico

FONTE: Autor.

CAPÍTULO VI: METODOLOGIA DE PESQUISA

6.1 TIPO DE PESQUISA

Nesta pesquisa, compreende-se como rede de franquia brasileira as redes que foram fundadas no Brasil. Adicionalmente, entende-se como rede de franquia internacionalizada as redes que possuem alguma operação no exterior. Para tal enquadramento, utilizam-se a listagem oficial publicada pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) em seu anuário de 2011 e a listagem disponibilizada com exclusividade para utilização nesta tese pela gerência da ABF. Esta pesquisa não tem a intenção de classificar o nível de comprometimento e complexidade das operações no exterior pelas redes de franquias brasileiras.

Assim, esta tese está dividida em dois grupos de análises. No **primeiro grupo**, o problema de pesquisa situa-se na identificação das diferenças de gestão entre redes de franquias brasileiras com operações domésticas e as redes de franquias brasileiras com operações internacionais. Nestas análises, o método adotado é o descritivo e explicativo. Em pesquisas descritivas é possível descrever os traços e atributos de determinada população. Outrora, ao se optar por uma pesquisa explicativa, processa-se o exame simultâneo de duas ou mais variáveis de análises multivariadas (CERVO & BERVIAN, 2002; BABBIE, 2005).

No **segundo grupo** de análise, por sua vez, busca-se identificar as particularidades dos países de destino das redes de franquias brasileiras internacionalizadas. O método adotado é o descritivo e explicativo, por existir pouco conhecimento acumulado a respeito do que se busca averiguar (FREITAS, 2000; FORZA, 2002).

Em ambas as análises, como processo de pesquisa utilizado adotou-se a pesquisa quantitativa. Foram analisados os dados numéricos utilizando-se testes estatísticos envolvendo as redes de franquias brasileiras com operações domésticas e internacionais; e as particularidades dos países de destino das redes de franquias com operações internacionais (CRESWELL, 1994; BABBIE, 2005).

6.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA

6.2.1 Seleção da amostra: comparação das redes brasileiras domésticas vs internacionalizadas

A população desta pesquisa compõe-se das redes de franquias genuinamente brasileiras, não fazendo parte do estudo as redes de franquias estrangeiras com operações no Brasil. A amostra compreende dois grupos, sendo estes: as redes de franquias brasileiras com operações domésticas e as redes de franquias brasileiras com operações internacionais.

Como critério de seleção da amostra entre as redes de franquias brasileiras com operações domésticas optou-se por indicadores presentes no “Guia de Franquias”, editado pela “*Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios*” (Ed. Globo). Este guia possui credibilidade no mercado editorial brasileiro, sendo um resultado do levantamento de dados e da criação de índices pelo “Serasa Experian”.

Pelo fato de haver muitas redes de franquias com operações domésticas, os critérios abaixo descritos servem para homogeneizar a amostra entre as redes de franquias brasileiras com operações internacionais e as mais de 1.600 redes de franquias brasileiras com operações somente domésticas. A partir dos indicadores definidos neste guia, adaptaram-se esses critérios para gerar pontuações visando à classificação e escolha das redes de franquias brasileiras domésticas com melhores *scores*. Inicialmente, foram selecionadas 100 redes de franquias brasileiras com operações somente domésticas.

Tabela 4 - Critérios para seleção da amostra de franquias domésticas

Critério	Composição índice	Descrição	Critério Índice de seleção 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 associação representativa do setor	Sim ou Não	Sim – 1 ponto Não – 0 ponto
Média final	Resultado da ponderação dos índices de desempenho (peso 0,30), qualidade (0,30) e satisfação (0,40)	Desempenho da rede - Tem como base os índices de crescimento do faturamento e do nº de lojas Qualidade da rede - Tem como base três indicadores: suporte ao franqueado, força da marca, solidez e transparência Satisfação do franqueado - Tem como base: a qualidade do treinamento, da consultoria, do manual de operações e do nível de comunicação com os franqueados	Nota estabelecida pelo guia – 0 a 10 pontos
Segmento	Setor de atuação	Categoria conforme ABF	Proporcional à amostra das franquias internacionalizadas por setor

FONTE: Adaptado pelo autor de Guia de Franquias (2011).

Foram excluídas da seleção inicial das redes de franquias brasileiras as que apresentavam informações parciais no Guia de Franquias (PEGN) e as redes classificadas como *outliers*. Na tabela a seguir serão apresentadas as 96 redes de franquias com operações domésticas selecionadas para participar do estudo em tela e seus respectivos *scores* obtidos com base nos critérios estabelecidos na tabela anterior.

Tabela 5 - Amostra das redes de franquias brasileiras domésticas: estudo comparativo domésticas e internacionalizadas

Rede de Franquia	Segmento (classificação ABF)	CRITÉRIO Cotação	CRITÉRIO Selo de Excelência	CRITÉRIO Média final	Score Índice autor
100% Vídeo	Entretenimento, brinquedos e lazer	5	1	7,71	13,71
A Aneethun	Cosméticos e perfumaria	4	0	6,24	10,24
Ad Eternum	Vestuário	3	0	5,00	8,00
A Fórmula	Cosméticos e perfumaria	3	0	5,11	8,11
Água Doce Cachaçaria	Alimentação	5	1	7,59	13,59
Aloha Eyewear	Acessórios pessoais e calçados	3	0	5,60	8,60
Andarella	Acessórios pessoais e calçados	3	1	4,44	8,44
Balone	Acessórios pessoais e calçados	4	1	6,60	11,69
Bonasecco	Limpeza e conservação	3	0	4,84	7,84
Brasil Cacau	Bebidas, cafés, doces e salgados	4	0	6,32	10,32
Cacau Show	Bebidas, cafés, doces e salgados	5	0	6,90	11,90
Café Donuts	Bebidas, cafés, doces e salgados	4	0	5,85	9,85
Capodarte	Acessórios pessoais e calçados	2	1	3,82	6,82
Carol Gregori	Acessórios pessoais e calçados	3	0	5,17	8,17
Castilho Segurança Eletrônica	Comunicação, informática e eletrônicos	5	0	7,49	12,49
Caverna do Dino	Vestuário	4	0	6,21	10,21
Cebrac	Educação e treinamento	5	1	7,44	13,44
Cetelbras Educacional	Educação e treinamento	5	1	6,91	12,91
China in Box	Alimentação	5	1	7,48	13,48
City Shoes	Acessórios pessoais e calçados	5	1	6,86	12,86
CNA	Escolas de idiomas	5	1	7,74	13,74
Coife Odonto	Beleza, saúde e produtos naturais	4	1	5,89	10,89
Contém 1g	Cosméticos e perfumaria	5	1	7,10	13,10
Divino Fogão	Alimentação	5	1	7,96	13,96
Eco Office	Comunicação, informática e eletrônicos	4	0	6,26	10,26
Evidente	Educação e treinamento	5	0	7,00	12,00
Federal Invest	Negócios, serviços e conveniência	5	0	7,08	12,08
Feranda	Vestuário	3	0	4,69	7,69
Flytour Franchising	Hotelaria e turismo	5	1	7,86	13,86
Florus	Cosméticos e perfumaria	3	0	4,75	7,75
Fundição Filomena	Acessórios pessoais e calçados	4	0	5,72	9,72
Gendai	Alimentação	5	1	7,34	13,34
Giraffas	Alimentação	5	1	8,55	14,55
Grão Espresso	Bebidas, cafés, doces e salgados	5	0	6,97	11,97
Grilletto	Alimentação	5	1	8,63	14,63
Habib`s	Alimentação	5	1	7,96	13,96
Icemellow Sorvete e Cia.	Bebidas, cafés, doces e salgados	4	0	6,37	10,37
Imaginarium	Móveis, decoração e presentes	5	1	7,55	13,55
Influx English School	Escolas de idiomas	5	1	7,46	13,46
ITC Vertebral	Beleza, saúde e produtos naturais	5	0	6,91	11,91
Jin Jin	Alimentação	5	1	7,55	13,55
Kétura Cosméticos	Cosméticos e perfumaria	4	0	5,86	9,86
Koni Store	Alimentação	5	1	7,54	13,54
Lavasecco	Limpeza e conservação	4	0	6,24	10,24
Limpidus	Limpeza e conservação	4	0	5,95	9,95
Lipocenter	Beleza, saúde e produtos naturais	4	0	6,63	10,63
Livraria 100% Cristão	Livraria e papelaria	3	0	5,65	8,65
MacPoli Cursos Profissionais	Educação e treinamento	5	0	7,22	12,22

Rede de Franquia	Segmento (classificação ABF)	CRITÉRIO Cotação	CRITÉRIO Selo de Excelência	CRITÉRIO Média final	Score Índice autor
Mahogany	Cosméticos e perfumaria	4	0	6,75	10,75
Mega Matte	Bebidas, cafés, doces e salgados	5	1	7,75	13,75
Memorial Saúde	Beleza, saúde e produtos naturais	5	1	7,76	13,76
Mentha Pimentha	Acessórios pessoais e calçados	2	0	4,12	6,12
Minds English School	Escolas de idiomas	5	1	7,14	13,14
M. Officer	Vestuário	3	0	5,24	8,24
Mr. Cat	Acessórios pessoais e calçados	3	1	4,52	8,52
Mr. Kitsh	Vestuário	4	0	6,62	10,62
Mr. Mix Milk Shakes	Bebidas, cafés, doces e salgados	4	1	6,35	11,35
Number One	Escolas de idiomas	5	1	7,36	13,36
Odontoclinic	Beleza, saúde e produtos naturais	5	0	7,57	12,57
OligoFlora	Beleza, saúde e produtos naturais	4	0	6,17	10,17
Onodera Estética	Beleza, saúde e produtos naturais	4	1	6,75	11,75
Óticas Carol	Beleza, saúde e produtos naturais	5	1	7,79	13,79
Overboard	Vestuário	5	0	7,41	12,41
Patroni Pizza	Alimentação	5	1	8,96	14,96
Pello Menos Depilação	Beleza, saúde e produtos naturais	5	0	7,27	12,27
Poliplás	Negócios, serviços e conveniência	4	1	6,70	11,70
Prepara Cursos	Educação e treinamento	5	1	7,73	13,73
Rei do Mate	Bebidas, cafés, doces e salgados	5	1	7,74	13,74
Restaura Jeans	Negócios, serviços e conveniência	5	1	7,35	13,35
Santa Lola	Acessórios pessoais e calçados	5	1	7,25	13,25
Scala	Vestuário	5	1	7,28	13,28
Seguralta	Serviços gerais	4	0	5,67	9,67
Sensações Doces	Bebidas, cafés, doces e salgados	4	0	5,69	9,69
Sergio's	Acessórios pessoais e calçados	4	0	6,50	10,50
Skill Inglês e Espanhol	Escolas de idiomas	5	1	7,35	13,35
SNC – Sports Nutrition Center	Beleza, saúde e produtos naturais	4	0	6,74	10,74
Sorridents	Beleza, saúde e produtos naturais	5	1	7,60	13,60
S.O.S Educação Profissional	Educação e treinamento	5	1	7,23	13,23
Spé, O Spa do Pé	Beleza, saúde e produtos naturais	5	0	7,23	12,23
Stalker	Vestuário	3	0	5,19	8,19
Star Point	Vestuário	4	1	6,78	11,78
Supera	Educação e treinamento	4	1	6,05	11,05
Tip Top	Vestuário	5	1	7,43	13,43
Toli	Vestuário	3	0	5,31	8,31
Trópico	Vestuário	4	1	6,77	11,77
Tyrol	Vestuário	5	0	6,95	11,95
Uncle K	Acessórios pessoais e calçados	3	1	4,45	8,45
UNS Idiomas	Escolas de idiomas	5	1	7,14	13,14
V12 Games	Entretenimento, brinquedos e lazer	4	0	6,07	10,07
Vaccini	Beleza, saúde e produtos naturais	4	0	6,56	10,56
Via Direta	Vestuário	3	1	4,88	8,88
Vida Marinha	Vestuário	4	0	5,97	9,97
Vilesoft	Comunicação, informática e eletrônicos	4	0	6,48	10,48
Vita Derm Day Clinic	Beleza, saúde e produtos naturais	4	1	6,55	11,55
Yes Aluguel de Carros	Serviços automotivos	5	1	6,95	12,95
Zastras Brinquedos	Entretenimento, brinquedos e lazer	4	0	5,75	9,75

FONTE: Autor.

Uma segunda parte da composição da amostra é integrada pelas redes de franquias brasileiras com operações internacionais. Neste caso, são incluídas na pesquisa as franquias brasileiras com operações internacionais indicadas no “Guia Oficial de Franquias”, publicação anual oficial da “Associação Brasileira de *Franchising*” (ABF).

Nessa listagem constavam 70 redes de franquias com operações internacionais. Após um tratamento estatístico visando excluir os *outliers*, chegou-se a 67 redes de franquias brasileiras com operações internacionais.

O quadro a seguir apresenta a listagem das 67 redes de franquias brasileiras com operações internacionais que compõem esta amostra:

**Quadro 16 - Redes de franquias brasileiras internacionais:
estudo comparativo domésticas vs internacionalizadas**

Rede de Franquia (ordem alfabética)	Segmento (classificação ABF)
ABC - American Brazilian Center	Escolas de idioma
Arezzo	Acessórios pessoais e calçados
Akasia Cosméticos	Cosméticos e perfumaria
ALPS	Escolas de idioma
Armazém Amazônico Store	Cosméticos e perfumaria
Astral	Limpeza e conservação
Bit Company	Educação e treinamento
Bob's	Alimentação
Bonaparte	Alimentação
Café do Ponto	Bebidas, cafés, doces e salgados
Cantão-Redley	Vestuário
Carmem Steffens	Acessórios pessoais e calçados
Casa do Pão de Queijo	Bebidas, cafés, doces e salgados
Cartório Postal	Negócios, serviços e conveniência
CCAA	Escolas de idioma
CDI	Educação e treinamento
Chilli Beans	Acessórios pessoais e calçados
Closet & Cia	Móveis, decoração e presentes
Colcci	Vestuário
Costura do Futuro	Negócios, serviços e conveniência
Darling	Vestuário
Depyl Action	Beleza, saúde e produtos naturais
Dumond	Acessórios pessoais e calçados
Emagrecentro	Beleza, saúde e produtos naturais
Experimento	Hotelaria e turismo
Fábrica di Chocolate	Bebidas, cafés, doces e salgados
Fisk	Escolas de idioma
Fit 4 – Fitness Store	Beleza, saúde e produtos naturais
Freddíssimo	Bebidas, cafés, doces e salgados
Funclick	Entretenimento, brinquedos e lazer
Green by Missako	Vestuário
Havaianas	Acessórios pessoais e calçados
Hering	Vestuário
Hoken	Beleza, saúde e produtos naturais

Rede de Franquia (ordem alfabética)	Segmento (classificação ABF)
Jacques Janine	Beleza, saúde e produtos naturais
Jet Chicken	Bebidas, cafés, doces e salgados
Linkwell	Comunicação, informática e eletrônicos
Lilica & Tigor	Vestuário
Localiza	Serviços automotivos
Magrass	Beleza, saúde e produtos naturais
MazCalçados	Acessórios pessoais e calçados
Microcamp Internacional	Educação e treinamento
Mister Sheik	Alimentação
Morana	Acessórios pessoais e calçados
Mormaii	Vestuário
Mundo Verde	Beleza, saúde e produtos naturais
Nobel	Livraria e papelaria
O Boticário	Cosméticos e perfumaria
Pão de Queijo Minas Brasil	Alimentação
Pastelândia	Bebidas, cafés, doces e salgados
Pelo Zero Depilação	Beleza, saúde e produtos naturais
Pet Cursos	Educação e treinamento
Pink Bijou	Acessórios pessoais e calçados
PUC	Vestuário
Puket	Vestuário
Rosa Chá	Vestuário
Roasted Potato	Alimentação
Sapataria do Futuro	Limpeza e conservação
Showcolate	Bebidas, cafés, doces e salgados
Spoletto	Alimentação
Sucesso em Vendas	Educação e treinamento
Totvs	Comunicação, informática e eletrônicos
Truss Cosmetics	Cosméticos e perfumaria
Uniorto	Beleza, saúde e produtos naturais
Via Uno	Acessórios pessoais e calçados
Werner Coiffeur	Beleza, saúde e produtos naturais
Wizard	Escolas de idioma

FONTE: Guia Oficial de Franquias - ABF (2011)

6.2.2 Seleção da amostra: redes brasileiras internacionalizadas - análise institucional

Para a seleção da amostra referente ao segundo grupo de pesquisa utilizou-se uma listagem oficial disponibilizada, com exclusividade, pela gerência da ABF. Adotou-se este *mailing* por causa de sua atualidade no momento da realização desta parte da tese e pela presença de informações complementares não contidas no “Guia Oficial de Franquias” e que agregam às análises os indicadores internacionais, como o número de unidades por país em cada rede. Estas informações correspondem a abril de 2012.

Na listagem original constavam 62 redes de franquias com operações internacionais,

que, após um tratamento estatístico com vistas à exclusão dos *outliers* e de redes com um considerável número de informações incompletas, passou a ser de 54 redes de franquias brasileiras com operações internacionais. Segue a listagem destas franquias e os respectivos segmentos de atuação:

**Quadro 17 - Redes de franquias brasileiras internacionalizadas:
análise institucional**

Rede de Franquia (ordem alfabética)	Segmento (classificação ABF)
ABC - American Brazilian Center	Escolas de idioma
Arezzo	Acessórios pessoais e calçados
Au Au Lanches	Alimentação
Astral	Limpeza e conservação
Bob's	Alimentação
Cantão-Redley	Vestuário
Carmem Steffens	Acessórios pessoais e calçados
Cartório Postal	Negócios, serviços e conveniência
CCAA	Escolas de idioma
Chilli Beans	Acessórios pessoais e calçados
Capodarte	Acessórios pessoais e calçados
Closet & Cia	Móveis, decoração e presentes
Costura do Futuro	Negócios, serviços e conveniência
Darling	Vestuário
Depyl Action	Beleza, saúde e produtos naturais
Dumond	Acessórios pessoais e calçados
Emagrecentro	Beleza, saúde e produtos naturais
Fábrica di Chocolate	Bebidas, cafés, doces e salgados
Fisk	Escolas de idioma
Franquia Imóveis	Construção e imobiliárias
Funclick	Entretenimento, brinquedos e lazer
Giraffas	Alimentação
Green by Missako	Vestuário
Hering	Vestuário
Hoken	Beleza, saúde e produtos naturais
Hope	Vestuário
Igui	Entretenimento, brinquedos e lazer
Jacques Janine	Beleza, saúde e produtos naturais
Jet Chicken	Bebidas, cafés, doces e salgados
Jin Jin	Alimentação
Lilica & Tigor	Vestuário
Localiza	Serviços automotivos
Lupa Lupa	Acessórios pessoais e calçados
MazCalçados	Acessórios pessoais e calçados
Microcamp Internacional	Educação e treinamento
M. Officer	Vestuário
Morana	Acessórios pessoais e calçados
Mr. Pretzels	Alimentação
Mundo Verde	Beleza, saúde e produtos naturais
Nobel	Livraria e papelaria
O Boticário	Cosméticos e perfumaria
Pelo Zero Depilação	Beleza, saúde e produtos naturais

Rede de Franquia (ordem alfabética)	Segmento (classificação ABF)
Puket	Vestuário
Roasted Potato	Alimentação
Santa Lolla	Acessórios pessoais e calçados
Sapataria do Futuro	Limpeza e conservação
Spoletto	Alimentação
Supera – Ginástica do Cérebro	Educação e treinamento
Tostare Café	Bebidas, cafés, doces e salgados
Via Uno	Acessórios pessoais e calçados
Vivenda do Camarão	Alimentação
Werner Coiffeur	Beleza, saúde e produtos naturais
Wizard	Escolas de idioma
Yes ! Curso de Idiomas	Escolas de Idiomas

FONTE: Mailing Associação Brasileira de Franchising (2012).

6.3 COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa foram utilizados dados secundários tanto na análise organizacional como na institucional.

A análise organizacional se utiliza de dados de publicações em anuários brasileiros sobre franquias, editados pela “Associação Brasileira de Franquias” (ABF) e pela “*Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios*” (Ed. Globo).

Os dados empregados na análise institucional são provenientes de indicadores internacionais, como é o caso do “World Fact Book” (CIA), “World Urbanization Prospects” (ONU), “International Comparison Program” (Banco Mundial), “Human Development Report” (ONU), “International Country Risk” (PRS Group), “Corruption Perceptions Index” (Transparência Internacional), “Ease of Doing Business” (Banco Mundial), “World Franchise Council” (International Franchise Association), “Franchise Associations” (World Franchise Associates), “European Franchise Federation”, “East Europe Franchise Association” e “Federación Iberoamericana de Franquicias”. Adicionalmente, lançou-se mão de um estudo de distância cultural que serve como indicador sociocultural de países: “Hofstede”. (HOFSTEDE, 2001).

6.3.1 Dados secundários

No segmento de *franchising*, graças à existência de associações representativas deste setor em vários países, há edições de anuários com dados operacionais das redes de franquias. Com isso, é possível encontrar diversos estudos vinculados em importantes meios acadêmicos que se utilizaram de dados provenientes destes anuários de franquias. A principal vantagem

ao se utilizar estes anuários reside na grande disponibilidade de dados sobre muitas redes de franquias. Apresenta-se abaixo uma tabela com os principais estudos sobre *franchising* que se utilizaram de dados provindos de anuários e seus respectivos autores:

Tabela 6 - Publicações baseadas em anuários de associações de franquias

Autor	Local de Publicação	Título	País Anuário	Ano Publicação	Qualis Fator Impacto
Alon, Liqiang Ni e Wang	Palgrave MacMillan	Internationalization of Franchising	EUA	2010	*Livro*
Mariz-Pérez e García-Álvarez	Journal of Small Business Management (JSBM)	The Internationalization Strategy of Spanish Indigenous Franchised Chains: A Resource-Base View	Espanha	2009	1,088
Davidovitsch, Caldas e Ferreira-da-Silva	Revista de Administração (RAUSP)	Estruturação das Redes de Fast-Food: Um Estudo Empírico sobre os Antecedentes do Franchising e suas Implicações sobre o Desempenho das Firms	Brasil	2009	B2
Dant, Perrigot e Cliquet	Journal of Small Business Management (JSBM)	A Cross-Cultural Comparison of the Plural Forms in Franchise Networks: USA, France, and Brazil	EUA França Brasil	2008	1,088
Elango	Journal of Small Business Management (JSBM)	Are Franchisors with International Operations Different from those who are Domestic Market Oriented?	EUA	2007	1,088
Castrogiovanni e Justis	Journal of Small Business Management (JSBM)	Strategic and Contextual Influences on Firm Growth: An Empirical Study of Franchisors	EUA	2002	1,088
Alon	Journal of Consumer Marketing (JCM)	The Internationalization of Professional Business Service Franchises	EUA	1999	NI
Shane	Strategic Management Journal (SMJ)	Research Notes and Communications Making new Franchise Systems Work	EUA	1998b	4,464
Shane	Journal of Business Venturing (JBV)	Why Franchise Companies Expand Overseas	EUA	1996b	2,260
Combs e Castrogiovanni	Journal of Small Business Management (JSBM)	Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise vs Company Ownership	EUA	1994	1,088
Martin e Justis	Applied Economics (AE)	Franchising, Liquidity Constraints, and Entry	EUA	1993	0,845
Lafontaine	Rand Journal of Economics (RJE)	Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results	EUA	1992	1,306

FONTE: QUALIS, JSBM, JBV, SMJ, AE, RJE, JCM (2010) .

Os dados desta pesquisa, provindos de anuários sobre o setor de *franchising* brasileiro são o “Guia Oficial de Franquias” e o “Guia de Franquias”, e publicados no ano de 2011, dizem respeito à operação das redes de franquias brasileiras. Tais dados são a base para se

efetuar a comparação entre as redes de franquias brasileiras com operações domésticas e as redes de franquias brasileiras com operações internacionais.

O “Guia Oficial de Franquias”, editado pela “Associação Brasileira de *Franchising*” (ABF), é a publicação oficial desta instituição que representa aproximadamente 850 redes de franquias associadas. Outro anuário utilizado sobre franquias é o “Guia de Franquias”, editado pela “*Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios*” (Ed. Globo). Cabe mencionar que este anuário é editado em parceria com uma relevante instituição de pesquisa, a “Serasa Experian”, possuindo dados de mais de 500 redes de franquias independentemente da associação com a ABF.

Os índices internacionais usados nesta tese buscam particularizar a análise perante as redes de franquias brasileiras com operações internacionais, e se constituem de dados provenientes de indicadores internacionais. Nestas fontes, têm-se indicadores estabelecidos pela “Agência de Inteligência Americana” (CIA), “Organização das Nações Unidas” (ONU), “Banco Mundial”, “PRS Group”, “Transparência Internacional”, “Conselho Mundial de Franquias” (WFC), “Associação Mundial de Franquias” (WFA), “Federação Européia de Franquias” (EFF), “Associação de Franquias do Leste Europeu” (EEFA) e “Federação Iberoamericana de Franquias” (FIAF)”. Quanto à edição dos indicadores internacionais, selecionaram-se os relatórios conforme a sua atualidade no momento da realização desta pesquisa, priorizando a sua edição mais recente. Com isso, os relatórios correspondem ao período 2008 a 2012.

Têm-se referências de estudos acadêmicos recentes sobre negócios internacionais e *franchising* que se utilizaram destas fontes de dados para a realização de suas pesquisas, como, por exemplo, o de Cuervo-Cazurra (2008), que trata do processo de internacionalização das multilatinas, recorrendo, para isto, aos dados do “Human Development Report” e o “Hofstede”.

Em outro estudo, Alon e Shoham (2010) apresentaram um debate envolvendo a análise de mercados internacionais para a escolha por redes de franquias, tendo criado *clusters* de países com características semelhantes. Nesse estudo, os autores utilizaram dados provenientes do “World Fact Book”, “World Urbanization Prospects”, “International Comparison Program”, “International Country Risk”, “Corruption Perceptions Index” e “Ease of Doing Business”.

Por seu turno, Aliouche e Schlentrich (2009) analisaram países europeus para investimento pelas redes de franquias lançando mão de indicadores do “International Country Risk”, “Ease of Doing Business” e “Hofstede”.

Finalmente, Aliouche e Schlentrich (2011) criaram um índice para a seleção de países para investimento para as redes de franquias americanas estabelecendo *scores* para esta seleção. Para tal, fizeram uso de indicadores provenientes do “Ease of Doing Business”, “International Country Risk”, “Global Competitiveness” e “Hofstede”.

A tabela a seguir sintetiza as informações mencionadas acima sobre estas instituições e os respectivos indicadores internacionais utilizados nesta tese:

Tabela 7 - Indicadores internacionais para análise das franquias internacionalizadas

Variável (Indicador)	Fonte	Instituição	Finalidade	Edição
População	World Urbanization Prospects (WUP)	ONU	Potencial de mercado consumidor	2011
População urbana	World Urbanization Prospects (WUP)	ONU	Potencial de mercado consumidor	2011
Grandes cidades	World Urbanization Prospects (WUP)	ONU	Potencial de mercado consumidor	2011
Gini (Equidade distr. renda)	World Fact Book (WFB)	CIA	Potencial de mercado consumidor	2009
Poder de paridade de compra per capita	International Comparison Program (ICP)	Banco Mundial	Potencial de mercado consumidor	2008
Desenvolvimento (Educação, saúde e renda)	Human Development Report (HDR)	ONU	Análise sociocultural	2011
Hofstede	Geert Hofstede (índice, não é um anuário)*	---	Análise sociocultural	2001
Risco político	International Country Risk (ICR)	PRS Group	Análise política e governamental	2010
Percepção de corrupção	Corruption Perceptions Index (CPI)	Transparência Internacional	Análise política e governamental	2011
Facilidade de fazer negócios	Ease of Doing Business (EDB)	Banco Mundial	Análise política e governamental	2012
Associações de Franquias	World Franchise Council (WFC)	IFA	Análise corporativa e legal	2011
	Franchise Associations (FA)	WFA		
	East Europe Franchise Association (EEFA)	EEFA		
	European Franchise Federation (EFF)	EFF		
Proteção legal às franquias	Federación Iberoamericana de Franquias (FIAF)	FIAF	Análise corporativa e legal	2011
	World Franchise Council (WFC)	IFA		
	East Europe Franchise Association (EEFA)	EEFA		
	European Franchise Federation (EFF)	EFF		

FONTE: Autor

6.4 PERFIL DAS REDES DE FRANQUIAS INTERNACIONALIZADAS

O intuito neste item é traçar o perfil geral das redes de franquias brasileiras internacionalizadas e analisadas nesta pesquisa. Serão detalhadas na apresentação dos resultados as características particulares da amostra das 67 redes de franquias brasileiras com operações internacionais que participaram da primeira parte das análises. Esta etapa envolveu o estudo organizacional comparativo entre as redes de franquias brasileiras com operações domésticas *versus* internacionalizadas. Segue abaixo a relação das redes de franquias internacionalizadas e os respectivos países de atuação:

Quadro 18 - Amostra das redes de franquias brasileiras com operações internacionais: comparativo domésticas vs internacionalizadas (análise organizacional)

Rede de Franquia (ordem alfabética)	Segmentos	Países em Atuação
ABC - American Brazilian Center	Escolas de idioma	Estados Unidos e Portugal
Arezzo	Acessórios pessoais e calçados	Bolívia, China, Paraguai, Portugal e Venezuela
Akakia Cosméticos	Cosméticos e perfumaria	Angola
ALPS	Escolas de idioma	Estados Unidos
Armazém Amazônico Store	Cosméticos e perfumaria	Itália
Astral	Limpeza e conservação	Portugal
Bit Company	Educação e treinamento	Angola e Portugal
Bob's	Alimentação	Angola e Chile
Bonaparte	Alimentação	Estados Unidos
Café do Ponto	Bebidas, cafés, doces e salgados	Paraguai
Cantão-Redley	Vestuário	África do Sul, Alemanha, Colômbia, Emirados Árabes, Estados Unidos, França e Itália
Carmem Steffens	Acessórios pessoais e calçados	Angola, Argentina, Austrália, Bolívia, Espanha, Estados Unidos, Emirados Árabes, França, Japão, Paraguai, Portugal e Uruguai
Casa do Pão de Queijo	Bebidas, cafés, doces e salgados	Estados Unidos e Portugal
Cartório Postal	Negócios, serviços e conveniência	Japão
CCAA	Escolas de idioma	Argentina, Chile, Estados Unidos, Inglaterra, Japão, Portugal e México
CDI	Educação e treinamento	Japão
Chilli Beans	Acessórios pessoais e calçados	Estados Unidos e Portugal
Closet & Cia	Móveis, decoração e presentes	Bolívia, Chile e Paraguai
Colcci	Vestuário	Arábia Saudita, Espanha, Estados Unidos, Guatemala, Ilha Reunion, Japão, Malta e Portugal
Costura do Futuro	Negócios, serviços e conveniência	Angola, México
Darling	Vestuário	Portugal

Rede de Franquia (ordem alfabética)	Segmentos	Países em Atuação
Depyl Action	Beleza, saúde e produtos naturais	Venezuela
Dumond	Acessórios pessoais e calçados	Angola, Líbano, Canadá, Emirados Árabes, Omã e Paraguai
Emagrecentro	Beleza, saúde e produtos naturais	Angola
Experimento	Hotelaria e turismo	México
Fábrica di Chocolate	Bebidas, cafés, doces e salgados	Espanha, Inglaterra, Japão, México e Portugal
Fisk	Escolas de idioma	Argentina, Angola, Estados Unidos, Japão e Paraguai
Fit 4 – Fitness Store	Beleza, saúde e produtos naturais	Argentina
Freddíssimo	Bebidas, cafés, doces e salgados	Estados Unidos
Funclick	Entretenimento, brinquedos e lazer	Estados Unidos
Green by Missako	Vestuário	Angola
Havaianas	Acessórios pessoais e calçados	França
Hering	Vestuário	Paraguai e Venezuela
Hoken	Beleza, saúde e produtos naturais	Bolívia, Espanha, Nigéria, Paraguai e Portugal
Jacques Janine	Beleza, saúde e produtos naturais	Estados Unidos
Jet Chicken	Bebidas, cafés, doces e salgados	Paraguai
Linkwell	Comunicação, informática e eletrônicos	Estados Unidos e França
Lilica & Tigor	Vestuário	Bolívia, Colômbia, Chile, Costa Rica, Espanha, Guatemala, Itália, Líbano, Peru e Portugal
Localiza	Serviços automotivos	Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru e Uruguai
Magrass	Beleza, saúde e produtos naturais	Paraguai
MazCalçados	Acessórios pessoais e calçados	Espanha, Israel e Portugal
Microcamp Internacional	Educação e treinamento	Portugal
Mister Sheik	Alimentação	Angola
Morana	Acessórios pessoais e calçados	Colômbia, Estados Unidos e Portugal
Mormaii	Vestuário	França, México e Portugal
Mundo Verde	Beleza, saúde e produtos naturais	Portugal
Nobel	Livraria e papelaria	Angola, Espanha e Portugal
O Boticário	Cosméticos e perfumaria	África do Sul, Angola, Arábia Saudita, Bolívia, Cabo Verde, Colômbia, Emirados Árabes, Estados Unidos, Japão, Moçambique, Paraguai, Peru, Portugal, Uruguai e Venezuela
Pão de Queijo Minas Brasil	Alimentação	Chile
Pastelândia	Bebidas, cafés, doces e salgados	Angola, Estados Unidos e Portugal
Pelo Zero Depilação	Beleza, saúde e produtos naturais	Portugal
Pet Cursos	Educação e treinamento	Equador
Pink Bijú	Acessórios pessoais e calçados	Estados Unidos
PUC	Vestuário	Arábia Saudita
Puket	Vestuário	Venezuela
Rosa Chá	Vestuário	Estados Unidos
Roasted Potato	Alimentação	Portugal

Rede de Franquia (ordem alfabética)	Segmentos	Países em Atuação
Sapataria do Futuro	Limpeza e conservação	Turquia
Showcolate	Bebidas, cafés, doces e salgados	Chile, Espanha, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, México, Portugal, Peru, Panamá e Venezuela
Spoletto	Alimentação	Espanha e México
Sucesso em Vendas	Educação e treinamento	Itália e Portugal
Totvs	Comunicação, informática e eletrônicos	Angola, Argentina, Bolívia, Canadá, Costa Rica, Chile, Colômbia, Equador, Estados Unidos, Guatemala, México, Moçambique, Paraguai, Peru, Porto Rico, Portugal, Uruguai e Venezuela
Truss Cosmetics	Cosméticos e perfumaria	Angola, Equador e Estados Unidos
Uniorito	Beleza, saúde e produtos naturais	Portugal
Via Uno	Acessórios pessoais e calçados	África do Sul, Alemanha, Argentina, Canadá, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Egito, Emirados Árabes, Filipinas, França, Grécia, Holanda, Inglaterra, Espanha, Itália, Jordânia, México, Panamá, Peru, Portugal, República Dominicana e Venezuela
Werner Coiffeur	Beleza, saúde e produtos naturais	Angola
Wizard	Escolas de idioma	Estados Unidos, Inglaterra, Irlanda, Japão, Portugal e México

FONTE: Guia Oficial de Franquias - ABF (2011).

A segunda listagem de redes de franquias brasileiras internacionalizadas contemplou as análises institucionais dos países de destino dessas redes, na qual foram obtidas informações mais detalhadas sobre tais empresas, como o número de unidades em cada país. Segue abaixo este detalhamento:

Tabela 8 - Amostra das redes de franquias brasileiras com operações internacionais: análise institucional

Rede de Franquia (ordem alfabética)	Segmentos	Países em Atuação	Número de Unidades
ABC – American Brazilian Center	Escolas de idioma	Estados Unidos Portugal	01 01
Arezzo	Acessórios pessoais e calçados	Bolívia Paraguai Portugal Venezuela	01 01 01 03
Au Au Lanches	Alimentação	Paraguai	01
Astral	Limpeza e conservação	Portugal	01
Bob's	Alimentação	Angola Chile	03 09

Rede de Franquia (ordem alfabética)	Segmentos	Países em Atuação	Número de Unidades
Cantão-Redley	Vestuário	Alemanha	01
		Colômbia	01
		Emirados Árabes	01
		Estados Unidos	01
		França	01
		Itália	01
Carmem Steffens	Acessórios pessoais e calçados	Angola	01
		Argentina	03
		Austrália	03
		Bolívia	01
		Espanha	02
		Estados Unidos	02
		França	03
		Paraguai	01
		Portugal	04
		África do Sul	02
		Canadá	01
		Moçambique	01
		Uruguai	02
Cartório Postal	Negócios, serviços e conveniência	Japão	01
CCAA	Escolas de idioma	Argentina	02
		Australia	01
		Chile	01
		El Salvador	02
		Espanha	01
		Estados Unidos	07
		Inglaterra	01
		Itália	01
		Japão	02
		México	02
		Portugal	01
Chilli Beans	Acessórios pessoais e calçados	Argentina	01
		Estados Unidos	03
		Portugal	05
Capodarte	Acessórios pessoais e calçados	Costa Rica	01
Casa Cor	Entretenimento, brinquedos e lazer	Chile	01
		Panamá	01
		Peru	01
		Uruguai	01
Closet & Cia	Móveis, decoração e presentes	Bolívia	01
		Chile	01
		Paraguai	01
Costura do Futuro	Negócios, serviços e conveniência	México	02
Darling	Vestuário	Darling	04
Depyl Action	Beleza, saúde e produtos naturais	Venezuela	01
Dumond	Acessórios pessoais e calçados	África do Sul	01
		Angola	01
		Arábia Saudita	01
		Canadá	02
		Costa Rica	01
		Emirados Árabes	07
		Filipinas	03
		Líbano	01
		Oman	02
		Paraguai	01
Emagrecentro	Beleza, saúde e produtos naturais	Angola	01

Rede de Franquia (ordem alfabética)	Segmentos	Países em Atuação	Número de Unidades
Fábrica di Chocolate	Bebidas, cafés, doces e salgados	Austrália Espanha Japão Kuwait	01 01 01 01
Fisk	Escolas de idioma	Argentina Angola Bolívia Estados Unidos Japão Paraguai	01 02 01 05 15 02
Franquia Imóveis	Construção e imobiliárias	Estados Unidos	02
Funclick	Entretenimento, brinquedos e lazer	Estados Unidos	02
Giraffas	Alimentação	Estados Unidos Paraguai	01 01
Green by Missako	Vestuário	Angola	01
Hering	Vestuário	Bolívia Paraguai Uruguai Venezuela	02 05 05 04
Hoken	Beleza, saúde e produtos naturais	Espanha Paraguai Portugal	01 01 01
Hope	Vestuário	Argentina Israel Portugal	01 02 02
Igui	Entretenimento, brinquedos e lazer	Argentina Espanha México Portugal	71 14 46 19
Jacques Janine	Beleza, saúde e produtos naturais	Estados Unidos	01
Jet Chicken	Bebidas, cafés, doces e salgados	Paraguai	01
Jin Jin	Alimentação	Paraguai	01
Lilica & Tigor	Vestuário	Bolívia Peru	01 03
Localiza	Serviços automotivos	Argentina Bolívia Colômbia Equador Paraguai Peru	18 01 12 06 05 01
Lupa Lupa	Acessórios pessoais e calçados	Estados Unidos	01
MazCalçados	Acessórios pessoais e calçados	Espanha Estados Unidos Israel Líbano Portugal	04 01 01 01 01
Microcamp Internacional	Educação e treinamento	Estados Unidos Portugal	01 12
M. Officer	Vestuário	Estados Unidos França	01 01
Morana	Acessórios pessoais e calçados	Estados Unidos Portugal	01 03

Rede de Franquia (ordem alfabética)	Segmentos	Países em Atuação	Número de Unidades
Mundo Verde	Beleza, saúde e produtos naturais	Portugal	02
Nobel	Livraria e papelaria	Espanha	14
		Portugal	05
O Boticário	Cosméticos e perfumaria	Angola	04
		Arábia Saudita	01
		Estados Unidos	03
		Paraguai	03
		Portugal	49
		Venezuela	07
Pelo Zero Depilação	Beleza, saúde e produtos naturais	Portugal	01
Puket	Vestuário	Venezuela	02
Roasted Potato	Alimentação	Paraguai	02
Santa Lolla	Acessórios pessoais e calçados	Estados Unidos	01
Sapataria do Futuro	Limpeza e conservação	Argentina	03
Spoletto	Alimentação	Costa Rica	01
		Espanha	02
		México	21
Supera – Ginástica do Cérebro	Educação e treinamento	Portugal	01
Tostare Café	Bebidas, cafés, doces e salgados	Angola	01
Via Uno	Acessórios pessoais e calçados	África do Sul	03
		Argentina	11
		Austrália	04
		Canadá	01
		Chile	19
		Colômbia	02
		Costa Rica	02
		Cuba	01
		Egito	01
		Emirados Árabes	01
		Espanha	01
		Filipinas	02
		França	05
		Guadalupe	03
		Itália	05
		Jordânia	01
		Líbano	01
		México	04
		República Dominicana	04
		Panamá	03
		Paraguai	01
		Peru	09
		Portugal	04
		Venezuela	02
Vivenda do Camarão	Alimentação	Paraguai	01
		República Dominicana	01
Werner Coiffeur	Beleza, saúde e produtos naturais	Angola	03
Wizard	Escolas de idioma	Colômbia	01
		Estados Unidos	16
		Guatemala	01
		Inglaterra	01
		Irlanda	01
		Japão	07
		Paraguai	02
Yes ! Curso de Idiomas	Escolas de Idiomas	Estados Unidos	01

FONTE: Mailing Associação Brasileira de Franchising (2012).

6.5 CONSTRUÇÃO DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA

Neste item são apresentadas as variáveis que compõem a pesquisa utilizada para a constituição desta tese. A descrição das variáveis é particularizada segundo as duas análises presentes nesta tese, quais sejam: (i) as diferenças existentes entre as redes de franquias brasileiras com operações domésticas *versus* internacionais (análise organizacional); e (ii) as particularidades dos países de destino das redes de franquias brasileiras (análise institucional).

Na **primeira parte** são listadas as variáveis provenientes de dados secundários referentes à análise entre as redes de franquias brasileiras com operações domésticas *versus* internacionais, enquanto que na **segunda parte** são apresentadas as variáveis provenientes de dados secundários utilizados para a análise dos países de destino das redes de franquias brasileiras com operações internacionais.

6.5.1 Redes de franquias brasileiras com operações domésticas *versus* internacionais

6.5.1.1 Variáveis dependentes

Esta análise busca explicar as diferenças existentes entre as redes de franquias brasileiras com operações domésticas e as redes de franquias brasileiras que possuem operações internacionais. Para isto, é utilizada como variável dependente a existência ou não de operações internacionais por franquias brasileiras no ano de 2011, sendo uma variável binomial, em que (1) é internacionalizada e (0) não internacionalizada.

É importante mencionar estudos correlacionados a esta temática, isto é, que estabelecem como base para a seleção das variáveis dependentes a existência de operação internacional em redes de franquias, como é o caso de pesquisas envolvendo a identificação de diferenças entre redes de franquias norte-americanas com operações domésticas *versus* internacionais (ELANGO, 2007; MCINTYRE *et al.*, 2006; ALON, 1999). Outro estudo que merece menção envolve a comparação entre redes de franquias espanholas com operações domésticas *versus* internacionais (MARIZ-PÉREZ & GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009).

6.5.1.2 Variáveis independentes

Dadas as características das variáveis descritas a seguir, os testes estatísticos realizados consistiram da **regressão logística**.

Será descrito neste item cada uma das variáveis independentes selecionadas para efetuar a comparação entre as redes de franquias brasileiras com operações domésticas *versus* internacionalizadas segundo as hipóteses estabelecidas nesta tese.

Composição da Hipótese 1: Capacidade de crescimento – é leva-se em consideração para a formulação desta hipótese as seguintes variáveis: (i) o aumento ou redução do número de unidades anualmente (%) e (ii) o aumento ou redução do faturamento da rede (%) (MARIZ-PÉREZ & GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009; ELANGO, 2007; CASTROGIOVANNI & JUSTIS, 2002; SHANE, 1996b).

Composição da Hipótese 2: Capacidade de monitoramento e controle - para a constituição desta hipótese levou-se em consideração quatro variáveis: (i) o número de anos em operação por *franchising*; (ii) a proporção de unidades franqueadas em face das unidades próprias (%); (iii) o tempo de duração dos contratos e; (iv) o número de estados em operação (dispersão geográfica) (MARIZ-PÉREZ & GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009; ALON *et al.*, 2010; HOFFMAN & PREBLE, 2003; WEAVER & FRAZER, 2003; SHANE, 1998a; SHANE, 1998b; SHANE, 1996b; LAFONTAINE, 1992).

Composição da Hipótese 3: Prestígio da rede – para a formulação desta hipótese as variáveis foram compostas levando-se em conta três indicadores, a seguir mencionados: (i) o primeiro indicador utilizou-se do *ranking* “As Melhores Franquias do Brasil” (Guia de Franquias). Conforme pesquisas realizadas por outros estudiosos, foi creditado o *score* 100 para o 1º lugar, e para cada posição subsequente, descontou-se -1 deste *score* (ELANGO, 2007; CASTROGIOVANNI & JUSTIS, 2002). Cabe mencionar que neste *ranking* as posições ocorrem por segmentos de mercado, não havendo um *ranking* geral contemplando todos os segmentos; (ii) outro indicador que compõe esta variável corresponde às chancelas de selos de excelência concedidos pela ABF. Estabeleceu-se que para as redes que possuem tais prêmios é adicionado o *score* 10; (iii) o terceiro indicador é “cotação” (desempenho da

rede), que classifica as redes entre 5 e 2 estrelas, e que se converte em 50 (5 estrelas) a 20 (2 estrelas).

Composição das Hipóteses sobre Taxas – por possuírem finalidades distintas, será dividida em “Taxas de Investimento” e “Taxa de manutenção”, conforme mostrado a seguir:

Composição da Hipótese 4: Taxas de investimento – para a formulação desta hipótese, foram levadas-se em consideração as seguintes variáveis: (i) a taxa de franquia para a concessão de uma unidade; (ii) o capital necessário para a instalação da unidade e; (iii) o capital de giro (ALON *et al.*, 2010; ELANGO, 2007; DANT & KAUFMAN, 2003; ALON, 2001; SHANE, 1996b; LAFONTAINE, 1992; BRICKLEY & DARK, 1987).

Composição da Hipótese 5: Taxa de manutenção – nesta hipótese, considera-se a seguinte variável: (i) a taxa de *royalties* (%) (ALON *et al.*, 2010; ELANGO, 2007; DANT & KAUFMMANN, 2003; ALON, 2001; SHANE, 1996b e 1998a; LAFONTAINE, 1992).

A quadro seguinte descreve as variáveis mencionadas e suas respectivas composições de conformidade com as hipóteses estabelecidas nesta tese:

Quadro 19 - Composição das variáveis independentes e respectivas hipóteses: franquias domésticas versus internacionalizadas (análise organizacional)

Variável Analisada	Composição da Variável	Finalidade
Capacidade de crescimento (H1)	<ul style="list-style-type: none"> • Variação no n° de unidades • Variação no faturamento 	Busca por novos mercados
Capacidade de monitoramento e controle (H2)	<ul style="list-style-type: none"> • Anos de operação por franquias • Proporção de unidades franqueadas ante próprias • Tempo de duração dos contratos • N° de estados em operação 	Capacidade de controle das operações e formatações em mercados internacionais
Prestígio da rede (H3)	<ul style="list-style-type: none"> • Ranking Guia de Franquias • Prêmio ABF • Cotação - desempenho da rede 	Capacidade de atrair franqueados (investidores) e consumidores
Taxa de investimento (H4)	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de franquia • Instalação da franquia • Capital de giro 	Capacidade de atrair franqueados (investidores)
Taxa de manutenção (H5)	<ul style="list-style-type: none"> • Royalties 	Capacidade de atrair e manter o franqueado (investidor)

FONTE: Autor

6.5.1.3 Variáveis de controle

Para o ajustamento do modelo, três variáveis de controle foram operacionalizadas: (i) o tempo de fundação da empresa; (ii) o segmento de atuação e; (iii) o tamanho da rede. A seguir, estas variáveis serão descritas em detalhes.

Tempo de fundação – leva-se em consideração o *know-how* como negócio, contemplando o conhecimento adquirido antes da operação pelo sistema de franquias. Há casos de empresas que já iniciaram suas operações pelo sistema de *franchising*, assim sendo, o tempo de fundação é o mesmo de operação por franquias (SHANE, 1996b).

Segmento de atuação – considera-se neste caso o setor de atuação das franquias, por entender que diferentes indústrias podem apresentar particularidades em suas operações tanto nacionais como internacionais. Especialmente em operações internacionais, determinados

setores podem demandar customizações mais intensivas ante setores que comercializam produtos mais padronizados (ELANGO, 2007; ALON & MCKEE, 1999a),

Tamanho da rede – refere-se ao número total de unidades em uma rede de franquias, sejam estas próprias ou franqueadas (ELANGO, 2007).

O quadro abaixo relaciona as variáveis dependentes, independentes e de controle com suas respectivas teorias de referência:

Quadro 20 - Composição das variáveis dependentes, independentes e controle e respectivas teorias: franquias domésticas *versus* internacionalizadas (análise organizacional)

Perspectiva	Variável utilizada	Tipo de variável	Teoria de referência	Relacionamento com a Teoria de referência
Operação internacional	• Internacionalizada	Dependente	---	---
Particularidades setoriais	• Segmento de atuação	Controle	---	---
Tempo de fundação	• Idade	Controle	Teoria da Agência	• A idade da empresa pode estar atrelada a um maior <i>know-how</i> e estabelecimento de padrões de operação
			Teoria da Escassez de Recursos	• A idade da empresa pode estar atrelada à acumulação de recursos
Tamanho da rede	• N° total de unidades	Controle	Teoria da Agência	• O tamanho da empresa pode estar atrelado à sua capacidade de monitoramento e controle das unidades
Capacidade de crescimento (H1)	• Variação no n° de unidades • Variação no faturamento	Independente	Teoria da Escassez de Recursos	• A taxa de crescimento da rede pode estar atrelada a limitações no mercado doméstico. por isto busca-se o mercado internacional

Capacidade de monitoramento e controle (H2)	<ul style="list-style-type: none"> • Anos de operação por franquias • Proporção de unidades franqueadas ante próprias • Tempo de duração dos contratos • N° de estados em operação 	Independente	Teoria da Agência	<ul style="list-style-type: none"> • O tempo de operação no <i>franchising</i> gera aprendizagem de monitoramento e controle de suas unidades • As unidades franqueadas requerem maior capacidade de monitoramento • O tempo de duração dos contratos imposto pelo franqueador atua como uma forma de controle imposta aos franqueados • O n° de estados em operação demonstra a capacidade de controle e monitoramento das franquias dispersas geograficamente
Prestígio da rede (H3)	<ul style="list-style-type: none"> • Ranking Guia de Franquias • Prêmio ABF • Cotação - desempenho da rede 	Independente	Teoria da Escassez de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • A rede de franquia oriunda de um país emergente busca operações internacionais afim de obter recursos, no caso, a valorização da sua marca no mercado doméstico
Taxa de investimento (H4)	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de franquia • Instalação da franquia • Capital de giro 	Independente	Teoria da Agência	<ul style="list-style-type: none"> • Os recursos financeiros agem como compensação da franquia gerada
			Teoria da Escassez de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Os recursos financeiros representam recursos necessários para capitalização da rede de franquias
Taxa de manutenção (H5)	<ul style="list-style-type: none"> • Royalties 	Independente	Teoria da Agência	<ul style="list-style-type: none"> • Os recursos financeiros agem como compensação da manutenção da franquia gerada
			Teoria da Escassez de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Os recursos financeiros representam recursos para a manutenção da franquia gerada

FONTE: Autor.

6.5.2 Redes de franquias brasileiras com operações internacionais

Dadas as características das variáveis a serem descritas a seguir, os testes estatísticos realizados constituíram-se das **análises de clusters**.

Realizaram-se agrupamentos de variáveis envolvendo as redes de franquias brasileiras com operações internacionais baseando-se na análise dos países de destino. Este agrupamento de variáveis versou sobre os **aspectos externos** à rede de franquias, ou seja, referentes ao ambiente institucional de atuação da rede de franquias com operação internacional. Estas variáveis foram constituídas com base em indicadores internacionais, sendo subdivididas em cinco componentes: (i) fatores demográficos; (ii) fatores econômicos; (iii) fatores socioculturais; (iv) fatores políticos e governamentais; (v) fatores corporativos e legais (ALIOUCHE & SCHLENTTICH, 2011; ALON & SHOHAM, 2010; ALIOUCHE & SCHLENTTICH, 2009; ALON & MACKEE, 1999b; ARTHUR ANDERSEN, 1996; EROGLU, 1992; CUERVO-CAZURRA, 2008; KERKOVIC, 2010; VINCENT, 1998; GÁMEZ-GONZÁLEZ *et al.*, 2010). O quadro a seguir sintetiza as variáveis envolvidas na análise das redes de franquias brasileiras com operação no exterior:

**Quadro 21 - Composição das variáveis e respectivas análises:
franquias brasileiras internacionalizadas (análise institucional)**

Análise	Composição da Variável	Finalidade	Fonte	Autores
Fatores demográficos	• População do país	• Tamanho geral do mercado	World Urbanization Prospects	Aliouche & Schlenrich (2011, 2009) Alon & Shoham (2010) Arthur Andersen (1996) Yavas (1988)
	• População urbana	• Tamanho do mercado urbano potencial	World Urbanization Prospects	
	• Grandes cidades	• Presença de regiões metropolitanas acima de 1 milhão hab. (centros de compras)	World Urbanization Prospects	
Fatores econômicos	• Índice Gini	• Equidade de distribuição de renda (classes de renda)	World Fact Book	Alon & Shoham (2010) Alon (2006) Arthur Andersen (1996) Yavas (1988)
	• Poder de paridade de compra per capita	• Poder de consumo e custo de vida local	International Comparison Program	
Fatores socioculturais	• Índice Desenv. Humano	• Estrutura social (educação, saúde e renda)	Human Development Report	Aliouche & Schlenrich (2011, 2009) Cuervo-Cazurra (2008) Alon & Shoham (2010) Alon & Mckee (1999) Alon <i>et al.</i> (2000)
	• Índice Hofstede	• Adaptação mix marketing • Adaptação recursos humanos • Negociação	Hofstede	
Fatores políticos e governamentais	• Índice risco político	• Estabilidade política e capacidade de governos honrarem compromissos (contratos)	International Country Risk	Aliouche & Schlenrich (2011, 2009) Alon & Shoham (2010) Alon & Mckee (1999) Eroglu (1992)
	• Índice percepção de corrupção	• Transparência e austeridade por parte de governos (contratos)	Corruption Perceptions	
	• Índice facilidade de fazer negócios	• Nível de burocracia e processos para atuação empresarial legalizada	Ease of Doing Business	
Fatores corporativos e legais	• Associação de franquias • Proteção legal às franquias	• Suporte institucional • Proteção legal	WFC WFA EEFA EFF FIAF	Aliouche & Schlenrich (2011, 2009) Kerkovic (2010) Vincent (1998) Gámez-González <i>et al.</i> (2010)

FONTE: Autor.

Com o intuito de esclarecer a composição das variáveis que compõem as variáveis do ambiente externo, apresenta-se em seguida um quadro que sintetiza a formulação dos indicadores realizada pelas organizações internacionais responsáveis pela criação destes indicadores:

**Quadro 22 - Composição dos indicadores internacionais:
franquias brasileiras internacionalizadas**

Análise	Variável	Composição
Fatores demográficos	População do país	População urbana e rural de um país (milhões de habitantes)
	População urbana	População urbana de um país (milhões de habitantes)
	Grandes cidades	Nº de regiões metropolitanas acima de 1 milhão de habitantes
Fatores econômicos	Índice Gini	Equidade na distribuição de renda de um país, índice que demonstra a presença de classes médias. Ao contrário, trata-se de sociedades que são marcadas por classes de extremos (pobres e ricos). Variação entre 23 (melhor) e 70 (pior). Quanto mais alto, pior a distribuição de renda de um país
	Poder de paridade de compra per capita	Poder de consumo per capita da população mediante a análise de mais de 1.000 bens e serviços (US\$)
Fatores socioculturais	Índice Desenv. Humano	Contempla a métrica mais atualizada deste índice estabelecido em 2010. Utiliza-se uma média geométrica, que consiste na multiplicação dos itens e, posteriormente, calcula-se a raiz cúbica do resultado. Sendo composto por Saúde (expectativa de vida), Educação (tempo de escolaridade, anos de escolaridade esperados) Padrão de Vida (PIB per capita). A classificação varia entre 1 (melhor) e 0 (pior)
	Índice Hofstede	Composto por cinco dimensões culturais: Distância hierárquica (aceitação de determinações pelos superiores), Aversão à incerteza (tolerância à incerteza de eventos futuros), individualismo (expressa o grau de liberdade do indivíduo, o oposto são valores coletivos), masculinidade (delimita a sensibilidade a fatores emocionais – femininos e factuais – masculinos), orientação de longo prazo (valores de curto prazo se pautam pelo respeito às tradições e os de longo prazo se pautam pela perseverança). A classificação varia entre 120 (maior) e 0 (menor) para cada dimensão
Fatores políticos e governamentais	Índice risco político	Contempla-se neste indicador as seguintes dimensões: Responsabilidade Governamental (Presença de militares na política, existência de parâmetros democráticos), Estabilidade Política e Ausência de Violência (Estabilidade governamental, conflitos internos, conflitos externos, tensões étnicas), Eficiência Governamental (nível burocrático), Ambiente Regulatório (atratividade de investimentos), Seguimento de leis (legislações e decretos), Controle da corrupção (nível da corrupção). A classificação varia entre 1 (melhor) e 0 (pior) para cada dimensão.
	Índice percepção de corrupção	Fazem parte deste índice dados providos de 10 instituições internacionais não governamentais; estes dados procuram medir a extensão da corrupção (frequência e/ou tamanho do suborno) tanto em instituições públicas como privadas. A classificação varia entre 10 (melhor) e 1 (pior).

Fatores políticos e governamentais	Índice facilidade de fazer negócios	Para a constituição deste índice são consideradas 10 dimensões que são analisadas em conjunto. Estas dimensões abrangem principalmente os aspectos burocráticos e legais para a regularização de procedimentos necessários ao meio privado. Contempla-se nesta análise as seguintes ações empresariais: Abertura de um negócio, Licenças para construção, Contratação de funcionários, Registros de propriedade, Obtenção de crédito, Legislações para proteção a investidores, Taxações, Negociações de importação e exportação, Execução de contratos, Fechamento de um negócio. A classificação deste relatório contempla um ranking ordinal apresentando uma variação entre 1 (melhor – primeiro lugar no ranking) e 183 (pior – ultimo lugar no ranking)
Fatores corporativos e legais	Associação de franquias	Países que possuem associações nacionais de franquias. Considera-se as associações nacionais de franquias filiadas à World Franchise Council, World Franchise Associates, East Europe Franchise Associatin, European Franchise Federation e a Federación Iberoamericana de Franquias
	Proteção legal às franquias	Países que possuem legislações que geram proteção legal às franquias. Considera-se os países listados nas seguintes associações internacionais: World Franchise Council (WFC), East Europe Franchise Association (EEFA), European Franchise Federation (EFF)

FONTE: Autor.

CAPÍTULO VII: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

7.1 ANÁLISE DAS FRANQUIAS BRASILEIRAS COM OPERAÇÕES DOMÉSTICAS *VERSUS* INTERNACIONALIZADAS

As análises aqui empreendidas contemplam as redes de franquias brasileiras com operações domésticas e com operações internacionais. Este item está subdividido na análise descritiva dos resultados obtidos e na análise principal envolvendo a técnica estatística da regressão logística, com vistas a demonstrar se há correlação entre as variáveis definidas no modelo utilizado.

7.1.1 Análise descritiva dos resultados

7.1.1.1 Segmento de atuação

O segmento de atuação das redes de franquias atuou como uma variável de controle, além de servir como um dos critérios para seleção da amostra entre as redes de franquias com operações domésticas. Os segmentos selecionados foram compostos proporcionalmente entre as redes brasileiras com operações domésticas e internacionalizadas. Nota-se uma variação percentual entre os segmentos das redes domésticas e internacionalizadas em virtude da exclusão dos *outliers*. Entretanto, esta exclusão não causou alterações significativas na composição da amostra, conforme se pode observar na tabela a seguir:

Tabela 9 - Análise descritiva: segmento de atuação

Segmento	Frequência Doméstica	Percentual Doméstica	Frequência Internacionalizada	Percentual Internacionalizada
Acessórios pessoais e calçados	12	12,5%	9	13,4%
Alimentação	10	10,4%	6	9,0%
Bebidas, cafés, doces e salgados	9	9,4%	7	10,4%
Beleza, saúde e produtos naturais	14	14,6%	10	14,9%
Comunicação, informática e eletrônicos	3	3,1%	2	3,0%
Cosméticos e perfumaria	6	6,3%	4	6,0%
Educação e treinamento	7	7,3%	5	7,5%
Entretenimento, brinquedos e lazer	3	3,1%	1	1,5%
Escolas de idioma	6	6,3%	5	7,5%
Hotelaria e turismo	1	1,0%	1	1,5%
Limpeza e conservação	3	3,1%	2	3,0%
Livraria e papelaria	1	1,0%	1	1,5%
Móveis, decoração e presentes	1	1,0%	1	1,5%
Negócios, serviços e conveniência	4	4,2%	2	3,0%
Serviços automotivos	1	1,0%	1	1,5%
Vestuário	15	15,6%	10	14,9%
Total	96	100,0%	67	100,0%

FONTE: Autor.

7.1.1.2 Tempo de fundação

O tempo de fundação da empresa atuou igualmente como uma variável de controle. Neste indicador, a análise não considera o tempo de adoção do modelo de *franchising*, embora, haja na amostra estudada empresas que adotam tal modelo desde o momento da sua fundação. Observa-se que a média de fundação das redes de franquias brasileiras internacionalizadas é de aproximadamente 24 anos e para as redes brasileiras com operações somente domésticas é de quase 18 anos. Não se trata de uma diferença de médias tão significativa se se considerar um horizonte de somente 6 anos. A tabela a seguir apresenta estes resultados:

Tabela 10 - Análise descritiva: tempo de fundação

Análise	Doméstica (anos)	Internacionalizada (anos)
Média	17,9271	24,6061
Desvio padrão	11,63863	17,21169
Amostra	96	66
Missing values	0	1

Fonte: Autor.

7.1.1.3 Tamanho da rede

O tamanho da rede também atuou como uma variável de controle, sendo medido pelo número total de unidades que uma rede de franquias possui, sejam essas unidades próprias ou franqueadas. As redes de franquias brasileiras com operações no exterior possuem, em média, mais do dobro de unidades do que as redes brasileiras com operações domésticas, ou seja, cerca de 208 unidades, em média, contra 91 unidades, em média, das redes com operações domésticas. A tabela abaixo demonstra estes resultados:

Tabela 11 - Análise descritiva: tamanho da rede

Análise	Doméstica (nº de unidades)	Internacionalizada (nº de unidades)
Média	91,6354	208,5821
Desvio padrão	134,18229	428,05785
Amostra	96	67
Missing values	0	0

FONTE: Autor.

7.1.1.4 Capacidade de crescimento (H1)

As variáveis relativas à capacidade de crescimento da rede de franquias referem-se à hipótese 1. Para medir a taxa de crescimento das redes de franquias foram consideradas as variáveis relacionadas às variações no (i) número total de unidades e (ii) o faturamento da rede. As redes de franquias brasileiras com operações domésticas apresentaram, um maior crescimento do número de unidades e do faturamento do que as redes com operações internacionais.

Estes resultados evidenciam que o crescimento médio do número de unidades das redes domésticas é de 36,27% ante 13,71% das redes internacionalizadas, ou seja, o crescimento das redes com operações somente domésticas é quase três vezes maior do que das redes que possuem operações no exterior.

Por sua vez, a variação no faturamento das redes com operações domésticas foi de 44% ante 29,33% das redes com operações internacionais. A tabela a seguir exibe estes resultados:

Tabela 12 - Análise descritiva: taxa de crescimento da rede

Análise	Variação Nº unidades Doméstica (%)	Variação Nº unidades Internac. (%)	Variação Faturamento Doméstica (%)	Variação Faturamento Internac. (%)
Média	36,2732	13,7198	44,0649	29,3364
Desvio padrão	69,34912	42,84592	52,01651	26,45783
Amostra	95	60	79	33
Missing values	1	7	17	34

FONTE: Autor.

7.1.1.5 Capacidade de monitoramento e controle (H2)

O grupo de variáveis que formam o indicador capacidade de monitoramento e controle das redes de franquias brasileiras é utilizado para se efetuar os cruzamentos da hipótese 2 desta tese. São consideradas as variáveis: (i) a idade da franquia; (ii) a proporção de unidades franqueadas em face das próprias; (iii) o tempo de duração dos contratos e (iv) o número de estados em operação no Brasil.

As franquias brasileiras que possuem operação no exterior apresentam, em média, 13 anos de adoção do sistema de franquias, superior, portanto, ao apresentado pelas redes brasileiras domésticas: 8 anos.

Por seu turno, a proporção entre unidades franqueadas e próprias é praticamente a mesma entre as domésticas e internacionalizadas: em média, respectivamente 87% e 88% das unidades são franqueadas. Este resultado é similar ao apresentado para a variável tempo de duração dos contratos das franquias, isto é, a diferença entre domésticas e internacionalizadas é insignificante: em média, 57 e 58 meses contratuais, respectivamente.

Finalmente, quanto ao número de estados em operação no Brasil, nota-se uma maior dispersão nas redes brasileiras com operações no mercado internacional, ou seja, estas estão presentes, em média, em 16 estados, enquanto as redes domésticas estão presentes em 12 estados. A tabela a seguir caracteriza estas informações:

Tabela 13 - Análise descritiva: capacidade de monitoramento e controle

Análise	Idade franquia Doméstica (anos)	Idade franquia Internac. (anos)	Proporção franqueada Doméstica (%)	Proporção franqueada Internac. (%)	Tempo contrato Doméstica (meses)	Tempo contrato Internac. (meses)	Estados operação Doméstica (n°)	Estados operação Internac. (n°)
Média	8,68	13,33	87,4479	88,3538	58,8800	57,7627	12,66	16,32
Desvio padrão	7,078	9,568	17,99934	16,82579	14,78582	16,14198	7,509	7,666
Amostra	96	66	96	65	75	59	90	59
Missing values	0	1	0	2	21	8	6	8

FONTE: Autor.

7.1.1.6 Prestígio da rede (H3)

A hipótese 3, relativa ao prestígio da rede, compreende os *scores* atrelados às seguintes variáveis: (i) *ranking* Guia de Franquias; (ii) prêmio ABF e (iii) cotação – desempenho da rede PEGN (*Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios*).

O critério utilizado para estabelecer o *score* da variável “*ranking* Guia de Franquias” consistiu da atribuição de 100 pontos para o primeiro lugar, decrescendo 1 ponto a cada posição subsequente. Os resultados médios entre os dois grupos amostrais não apresentaram diferenças substanciais. A pontuação, em média, das redes de franquias brasileiras com operações domésticas foi ligeiramente maior do que a das redes brasileiras internacionalizadas: 89 pontos ante 86 pontos das redes domésticas.

A “variável prêmio ABF” considerou que as redes que possuem selo de excelência creditado pelo ABF obtêm o *score* 10, e as que não possuem 0. As redes brasileiras domésticas apresentaram, em média, um valor superior às redes brasileiras internacionalizadas, sendo 5,1 pontos para as redes domésticas e 3,2 para as internacionalizadas.

Outra variável que demonstra um maior prestígio no mercado doméstico é a “cotação desempenho da rede”, indicador este que credita de 20 a 50 pontos de acordo com o número de estrelas obtidas na classificação da *Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios* (PEGN). As redes brasileiras com operações domésticas apresentaram um resultado significativamente superior ao das redes brasileiras internacionalizadas. Este indicador é, em média, quase duas vezes maior nas redes com operações domésticas, isto é, aproximadamente

43 pontos, e 22 pontos nas redes internacionalizadas. Na tabela a seguir é possível visualizar os indicadores acima mencionados:

Tabela 14 - Análise descritiva: prestígio da rede

Análise	Ranking Guia de Franquias Doméstica	Ranking Guia de Franquias Internac.	Prêmio ABF Doméstica	Prêmio ABF Internac.	Cotação desempenho da rede Doméstica	Cotação desempenho da rede Internac.
Média	89,5625	86,6739	5,1	3,2	42,92	22,03
Desvio padrão	10,57486	12,12354	0,503	0,471	8,068	21,835
Amostra	96	46	96	65	96	64
Missing values	0	21	0	2	0	3

FONTE: Autor.

7.1.1.7 Taxa de investimento (H4)

O grupo de variáveis relativas à hipótese 4, que trata das taxas de investimento para a aquisição de uma franquia, apresentou maiores valores para as franquias com operações domésticas.

O valor médio da taxa de franquia das redes domésticas é de R\$ 42.000,00 e de R\$ 32.000,00 das redes brasileiras com operações internacionais. Por sua vez, o capital necessário para a instalação de uma franquia é, em média, de R\$ 193.000,00 entre as franquias brasileiras com operações domésticas e de R\$ 184.000,00 entre as franquias brasileiras com operações internacionais. A tabela abaixo apresenta estes resultados:

Tabela 15 - Análise descritiva: taxa de investimento

Análise	Taxa de franquia Doméstica (R\$)	Taxa de franquia Internac. (R\$)	Instalação franquia Doméstica (R\$)	Instalação franquia Internac. (R\$)
Média	42.163,8298	32.171,5385	193.057,98	184.853,85
Desvio padrão	43.439,07327	18.960,75711	156.389,386	141.516,169
Amostra	94	65	94	65
Missing values	2	2	2	2

FONTE: Autor.

7.1.1.8 Taxa de manutenção (H5)

A composição da hipótese 5 leva em consideração a taxa de manutenção de uma franquia, nesta pesquisa representada pela taxa de *royalties*. As franquias brasileiras com operações internacionais apresentam taxa de *royalties* superior à das redes com operações domésticas: em média, 7,20% para as primeiras em face de 5,88% para as redes domésticas. Nota-se no grupo amostral das redes domésticas um elevado número de *missing values*. A tabela a seguir apresenta estes resultados:

Tabela 16 - Análise descritiva: taxa de manutenção

Análise	Taxa de Royalties Doméstica (%)	Taxa de Royalties Internac. (%)
Média	5,88	7,20
Desvio padrão	6,911	9,693
Amostra	53	61
Missing values	43	6

FONTE: Autor.

7.1.2 Regressão logística

A técnica estatística da regressão logística foi utilizada para analisar comparativamente a amostra entre as redes de franquias brasileiras internacionalizadas *versus* as redes de franquias brasileiras domésticas. A variável dependente, neste caso, é uma variável dicotômica (binária).

Nesta análise adotou-se como variável dependente a presença de operações no exterior ou operações somente domésticas pelas redes de franquias brasileiras. As variáveis independentes compreendem cinco grupos envolvendo: (i) capacidade de crescimento; (ii) capacidade de monitoramento e controle; (iii) prestígio da rede; (iv) taxa de investimento e (v) taxa de manutenção. A regressão logística procurou avaliar se existe interferência das variáveis independentes no processo de internacionalização das redes de franquias brasileiras.

Para a análise dos resultados que serão apresentados nos próximos itens levaram-se em consideração os aspectos apresentados nos parágrafos que se seguem.

Testou-se a significância dos coeficientes das variáveis independentes utilizando-se, para isto, a estatística Wald. Quando o nível de significância estatística for menor do que 0,05 ($p < 0,05$), o coeficiente é útil para o modelo (HAIR *et al.*, 2006). Valores de significância maiores que 0,05 até 0,10 ($0,05 < p < 0,10$) foram considerados marginalmente significantes

para o modelo. A significância do modelo final pode ser observada na medida Hosmer e Lemeshow de ajuste geral.

A medida do R^2 (*R square*) indica a quantidade de variação em uma variável dependente que é explicada por uma variável independente. As medidas do *R square* de Cox e Snell e *R square* de Nagelkerke apresentam o poder explicativo do modelo. Para cada grupo de fatores analisou-se o R^2 de Nagelkerke.

7.1.2.1 Teste das hipóteses

Na Tabela 17 estão indicados os coeficientes da função logística para os cinco grupos de variáveis independentes, quando analisados em conjunto. Estes resultados serão descritos adiante.

Tabela 17 - Modelo de regressão logística

Step 1 ^a									
Variável		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
H1 – Variação no faturamento		.404	1.549	.068	1	.794	1.498	.072	31.165
H1 – Variação no n° de unidades		-.008	.010	.635	1	.426	.992	.972	1.012
H2 – Proporção unidades franqueadas em face das próprias		-.546	.475	1.321	1	.250	.579	.228	1.469
H2 – Tempo de duração dos contratos		.317	.318	.991	1	.319	1.373	.736	2.562
H2- N° de estados em operação		1.395	.481	8.407	1	.004	4.036	1.572	10.366
H2 – Tempo de operação por franquias		.129	.047	7.447	1	.006	1.138	1.037	1.248
H3 – Prestígio da rede (Ranking Guia de Franquias)		.464	.440	1.113	1	.292	1.590	.672	3.767
H3 – Prestígio da rede (Prêmio ABF)		-.301	.379	.633	1	.426	.740	.352	1.554
H3 – Prestígio da rede (Cotação- desempenho da rede)		-3.686	1.031	12.779	1	.000	.025	.003	.189
H4 – Taxa de franquia		-1.194	.694	2.957	1	.086	.303	.078	1.182
H4 – Instalação da franquia		-.060	.478	.016	1	.900	.942	.369	2.402
H4 – Capital de giro		.103	.482	.046	1	.831	1.109	.431	2.852
H5 – Royalties		1.282	.566	5.131	1	.024	3.605	1.189	10.933
Constant		-1.630	.692	5.543	1	.019	.196		
Nagelkerke R Square		.755							

FONTE: Autor.

Nesta análise o destaque está na coluna “B”, que evidencia que o sinal positivo indica maior influência em redes de franquias internacionalizadas, enquanto que o sinal negativo denota maior influência em redes de franquias com operações domésticas. A coluna “EXP (B)” mostra que quanto maior o valor, maior a sua influência no modelo. Quando o grau de significância “SIG” se situa em $p < 0.050$, isto denota que há significância estatística; quando o grau de significância se localiza entre $0.050 < p < 0.100$, a significância é marginal (parcial).

Assim, os resultados para o modelo de regressão logística são altamente significativos do ponto de vista estatístico, explicando 75,5% da variância das empresas analisadas nesta amostra, quando os grupos de variáveis independentes são analisados em conjunto. Segue, na tabela abaixo, os resultados estatísticos:

Tabela 18 - Aderência do modelo

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	79.174 ^a	.555	.755

FONTE: Autor.

Nos itens subsequentes, são feitas ponderações particulares sobre as cinco hipóteses testadas nesta pesquisa, comparando as redes de franquias brasileiras internacionalizadas e as domésticas.

7.1.2.1.1 Hipótese 1: Capacidade de crescimento

A Tabela 17, antes apresentada, demonstra que não houve sustentação empírica da hipótese 1, que versa sobre a capacidade de crescimento. O modelo teórico previsto estabelecia que quanto menor a taxa de crescimento da rede de franquia no mercado doméstico, maior seria a sua presença em mercados internacionais.

O grau de significância “SIG” apresentou $p=0.794$ e $p=0.426$, ou seja, $p>0.050$ para as variáveis (i) variação no faturamento e (ii) variação no nº de unidades. Este coeficiente, quando situado abaixo de 0.050, demonstra que há correlação entre as variáveis supramencionadas, fato que não se comprovou nos testes estatísticos realizados.

7.1.2.1.2 Hipótese 2: Capacidade de monitoramento e controle

A já mencionada Tabela 17 mostra que houve sustentação empírica de duas variáveis da hipótese 2, hipótese esta relativa à capacidade de monitoramento e controle. O modelo teórico previsto estabelecia que quanto maior a capacidade de monitoramento e controle da rede de franquias, maior seria a sua presença no mercado internacional.

O grau de significância “SIG” apresentou $p=0.004$ e $p=0.006$, ou seja, $p<0.050$ para as variáveis (i) número de estados em operação e (ii) tempo de operação por franquias. Este coeficiente, quando abaixo de 0.050, demonstra que há correlação entre as variáveis citadas, fato que foi comprovado nos testes estatísticos.

A coluna “B” (ver Tabela 17) positivo destas duas variáveis indica uma maior influência destas variáveis em redes de franquias internacionalizadas. Por sua vez, a coluna “EXP (B)” aponta para um elevado peso destas duas variáveis no modelo envolvendo as variáveis relativas ao monitoramento e controle de franquias, sobretudo da variável número de estados em operação.

Tais resultados demonstram que a experiência na operação por franquias e a dispersão geográfica no país de origem podem contribuir para o aumento da confiança dos franqueadores em possuir operações internacionais.

7.1.2.1.3 Hipótese 3: Prestígio da rede

Ainda na Tabela 17 é possível observar que houve sustentação empírica de uma variável referente à hipótese 3, que concerne ao prestígio da rede. O modelo teórico previsto estabelecia que quanto menor o prestígio da rede de franquias no mercado doméstico, maior seria a sua presença no mercado internacional.

O grau de significância “SIG” apresentou $p=0.025$, ou seja, $p<0.050$ para a variável (i) prestígio da rede (cotação – desempenho da rede). Este coeficiente, quando abaixo de 0.050, denota que há correlação entre as variáveis mencionadas.

A coluna “B” negativo na variável prestígio da rede (cotação – desempenho da rede) assinala que quanto maior o prestígio da rede, maior a sua presença doméstica. A coluna “EXP (B)” indica um elevado peso da variável prestígio da rede (cotação – desempenho da rede) dentre as variáveis envolvidas no prestígio da rede.

Estes resultados vêm demonstrar que as redes com maior reputação no mercado interno possuem uma maior concentração nas suas operações domésticas. De outro lado, as redes com menor prestígio no mercado doméstico se utilizam de operações internacionais como uma das estratégias para melhorar sua marca, agregando o *status* de marca internacional.

7.1.2.1.4 Hipótese 4: Taxa de investimento

Baseado na Tabela 17 é possível observar que houve sustentação empírica marginal de uma variável referente à hipótese 4, que diz respeito às taxas de investimento para aquisição de uma franquia. O modelo teórico previsto estabelecia que quanto menores as taxas de investimento necessárias para a abertura de uma franquia, maior seria a sua presença no mercado internacional. O grau de significância “SIG” foi de $p=0.086$, ou seja, $0.050 < p < 0.100$ para a variável (i) taxa de franquia. Este coeficiente, quando localizado entre 0.100 e 0.050, indica que a significância é marginal (parcial).

A coluna “B” negativo na variável taxa de franquia aponta que quanto maior a taxa de franquia, maior a sua presença doméstica. Entretanto, a coluna “EXP (B)” assinala que esta variável possui um menor peso dentre as variáveis analisadas no referente à taxa de investimento.

Os resultados comprovam, portanto, que franquias que cobram menores taxas de investimento possuem uma maior presença em mercados internacionais comparativamente às redes que cobram taxas de investimento mais elevadas. Este resultado faz sentido, pelo fato de as redes de franquias internacionalizadas se constituírem, em grande parte, de redes com menor prestígio no mercado doméstico e que buscam cobrar taxas de investimento mais atraentes a fim de captar franqueados.

7.1.2.1.5 Hipótese 5: Taxa de manutenção

Ainda com base nos resultados da Tabela 17, verifica-se que houve sustentação empírica para a variável utilizada na hipótese 5, que é concernente à taxa de manutenção das franquias. O modelo teórico previsto propugnava que quanto menores as taxas de manutenção de uma franquia, maior a sua presença no mercado internacional.

O grau de significância “SIG” apresentou $p=0.024$, ou seja, $p < 0.050$ para a variável (i) *royalties*. Este coeficiente, quando abaixo de 0.050, demonstra que há correlação entre as variáveis mencionadas, fato que se comprovou nos testes estatísticos.

A coluna “B” positivo desta variável indica uma influência desta variável em redes de franquias internacionalizadas. Por sua vez, a coluna “EXP (B)” mostra um elevado peso desta variável no modelo de regressão logística analisado, sendo a segunda variável com maior peso dentre todas as variáveis examinadas.

Este resultado demonstra que a cobrança de menores taxas de manutenção está relacionada com as franquias que possuem operações internacionais. A cobrança de menores

taxas de manutenção tende a agir como um fator atrativo de franqueados. Tal como discutido nos resultados da hipótese 4, a grande parte das redes de franquias internacionalizadas não possui marcas com grande prestígio no mercado doméstico. Este aspecto tende a pressionar os gestores a cobrarem taxas de manutenção menores para captar franqueados.

7.1.3 Síntese dos resultados

A Tabela 19 sintetiza os resultados estatísticos das hipóteses verificadas nesta pesquisa e referente à comparação entre redes de franquias brasileiras com operações domésticas e as redes de franquias brasileiras com operações internacionais:

Tabela 19 - Resultado das hipóteses testadas

Hipóteses Testadas	Resultado	Grau de significância	Variável confirmada
<p>H1a: Quanto menor a taxa de crescimento da rede de franquias no mercado doméstico, maior será a sua presença em mercados internacionais.</p> <p>H1b: Quanto maior a taxa de crescimento da rede de franquias no mercado doméstico, maior será a sua presença no mercado doméstico.</p>	Não confirmada	$p > 0.050$	Nenhuma
<p>H2a: Quanto maior a capacidade de monitoramento e controle da rede de franquias, maior será a sua presença no mercado internacional.</p> <p>H2b: Quanto menor a capacidade de monitoramento e controle da rede de franquias, maior será a sua presença no mercado doméstico.</p>	Confirmada	$p < 0.050$	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de estados em operação • Tempo de operação por franquias
<p>H3a: Quanto menor o prestígio da rede de franquias no mercado doméstico, maior será a sua presença no mercado internacional.</p> <p>H3b: Quanto maior o prestígio da rede de franquias no mercado doméstico, maior será a sua presença no mercado doméstico.</p>	Confirmada	$p < 0.050$	<ul style="list-style-type: none"> • Prestígio da rede (Cotação-desempenho da rede)
<p>H4a: Quanto menores as taxas de investimento necessárias para a abertura de uma franquia, maior será a sua presença no mercado internacional.</p> <p>H4b: Quanto maiores as taxas de investimento necessárias para a abertura de uma franquia, maior será a sua presença no mercado doméstico.</p>	Marginalmente confirmada	$0.050 < p < 0.100$	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de franquia
<p>H5a: Quanto menores as taxas de manutenção de uma franquia, maior a sua presença no mercado internacional.</p> <p>H5b: Quanto maiores as taxas de manutenção de uma franquia, maior a sua presença no mercado doméstico.</p>	Confirmada	$p < 0.050$	<ul style="list-style-type: none"> • Royalties

FONTE: Autor.

7.2 ANÁLISE DOS PAÍSES DE DESTINO DAS REDES DE FRANQUIAS BRASILEIRAS INTERNACIONALIZADAS

Nesta parte serão analisadas as redes de franquias brasileiras com operações no exterior, tomando-se, para isto, como variável de análise, as unidades destas franquias nos seus respectivos países de atuação.

Em alguns fatores institucionais as primeiras posições estão representadas por resultados decrescentes, fato que decorre da natureza da escala de cada item. Estas características são descritas em cada análise.

Inicialmente apresenta-se a análise descritiva, seguida da análise de *clusters*, do índice de internacionalização e da análise e síntese dos resultados dos *clusters*.

7.2.1 Análise descritiva dos *clusters*

Esta análise é constituída de 180 unidades de operação no exterior pelas franquias brasileiras em 41 países distribuídos em quatro *clusters*. Os critérios estatísticos de definição dos *clusters* serão descritos no item 7.2.2. Segue a constituição destes *clusters* de conformidade com os países em que as redes de franquias brasileiras possuem operação internacional.

Tabela 20 - Países formadores dos *clusters*

Cluster	Países	Rede de franquia	Nº de unidades em operação
1	Alemanha Austrália Canadá Espanha Estados Unidos França Inglaterra Japão	ABC – American Brazilian Center; Cantão-Redley; Carmen Steffens; Cartório Postal; CCAA; Chilli Beans Dumond; Fábrica di Chocolate; Fisk Franquia Imoveis; Funclick; Giraffas Hoken; Igui; Jacques Janine; Lupa Lupa; Maz Calçados; Microcamp M. Officer; Morana; Mr. Pretzels Nobel; O Boticário; Santa Lolla Via Uno; Yes! Cursos de Idiomas; Wizard	50
2	Arábia Saudita Cuba Emirados Árabes Kuwait Líbano Irlanda Itália Omã	Cantão-Redley; CCAA; Dumond; Fábrica di Chocolate; Maz Calçados; Mr. Pretzels; O Boticário; Via Uno; Wizard	16
3	Angola Bolívia El Salvador Guadalupe Jordânia Moçambique Paraguai Rep. Dominicana	Arezzo; Au Au Lanches; Bob`s; Carmen Steffens; CCAA; Closet & Cia; Dumond; Emagrecentro; Fisk; Giraffas; Green by Missako; Hering; Hoken; Jet Chicken; Jin Jin; Lilica & Tigor; Localiza; Mr. Pretzels; O Boticário; Tostare Café; Via Uno; Vivenda do Camarão; Werner Coiffeur; Wizard	40
4	África do Sul Argentina Chile Colômbia Costa Rica Egito Equador Filipinas Guatemala Israel México Panamá Peru Portugal Rússia Uruguai Venezuela	ABC – American Brazilian Center; Arezzo; Astral; Bob`s; Cantão-Redley; Carmen Steffens; Capodarte; CCAA; Chilli Beans; Closet & Cia; Costura do Futuro; Darling; Depyl Action; Dumond; Fisk; Hering; Hoken; Hope; Igui; Lilica & Tigor; Localiza; Maz Calçados; Microcamp; Morana; Mr. Pretzels; Mundo Verde; Nobel; Pelo Zero Depilação; Puket; Roasted Potato; Sapataria do Futuro; Spoleto; Supera – Ginástica para o cérebro; Via Uno; Wizard	74
Total	41 países	54 redes de franquias	180 unidades

FONTE: Autor.

7.2.1.1 Análise descritiva: fatores demográficos

Neste subitem apresentam-se os componentes constituintes dos fatores demográficos analisados e os respectivos valores absolutos de cada país. Foram considerados: (i) a população total do país, (ii) a população urbana e (iii) a presença de grandes cidades, regiões metropolitanas acima de um milhão de habitantes. Estas variáveis foram agrupadas formando a variável “fatores demográficos”.

A população de um país, analisada isoladamente, não constitui o público consumidor, contudo, serve para complementar a análise e dimensionar o tamanho do mercado local. A presença da população em zonas urbanas é útil para auxiliar as análises sobre a estimativa do tamanho do mercado local via estrutura demográfica de um país. No que tange particularmente às franquias, a presença de regiões metropolitanas tende a remeter à existência de centros de compras varejistas, estrutura ideal para o estabelecimento de redes de franquias.

Em uma análise preliminar, nota-se que o *cluster* 1 apresenta maior destaque nos fatores demográficos (população do país, população urbana e presença de regiões metropolitanas acima de um milhão de habitantes) do que os demais *clusters*. O *cluster* 4 é o segundo que se destaca neste aspecto, seguido do *clusters* 2 e 3. Vale ressaltar ser necessária uma análise adicional, realizada com o auxílio do teste Tukey, que será feita no item 7.2.2.3 adiante, que objetiva verificar a significância na diferença das médias entre os *clusters*. Segue tabela com os dados descritivos dos fatores demográficos:

Tabela 21 - Resultados do componente fatores demográficos

Cluster					95% Intervalo de confiança para a média			
	Amostra	Média	Desvio padrão	Erro padrão	Lower Bound	Upper Bound	Mínimo	Máximo
1	50	1,0410213	1,40027432	,19802869	,6430677	1,4389748	-,33540	2,71663
2	16	-,4578665	,18123826	,04530957	-,5544416	-,3612915	-,61735	-,13297
3	40	-,5325978	,04556167	,00720393	-,5471691	-,5180265	-,63293	-,46293
4	74	-,3165039	,28785499	,03346246	-,3831945	-,2498133	-,58553	,56964
Total	180	,0000000	1,00000000	,07453560	-,1470815	,1470815	-,63293	2,71663

FONTE: Autor.

7.2.1.2 Análise descritiva: fatores econômicos

Os fatores constituintes dos aspectos econômicos analisados contemplam (i) o índice GINI, cuja finalidade é verificar a distribuição de renda em um país e (ii) o poder de paridade de compra *per capita*, que analisa o poder de consumo da população de um determinado país. Estas variáveis foram agrupadas formando a variável “fatores econômicos”.

O índice GINI possui uma escala que varia entre 23 (melhor) e 70 (pior), ou seja, quanto maior tal índice, pior será a distribuição de renda em um país. Sociedades com má distribuição de renda apresentam uma concentração de riqueza em uma pequena parcela da população. Por sua vez, em sociedades em que há uma boa distribuição de renda, a concentração é maior nas classes médias. A presença de classes médias é favorável às redes de franquias, visto que estas poderão contar com uma população economicamente representativa para consumir os seus produtos. Por outro lado, em países com má distribuição de renda, a população com capacidade para consumir tende a ser menor, mas, por outro lado, contam com uma pequena parcela da população que possui um alto poder de consumo.

O poder de paridade de compra *per capita* representa o poder de consumo *per capita* da população de um país e que pode ser obtido mediante a análise de mais de mil bens e serviços. Estes valores são expressos em dólares americanos, sendo que quanto maior este valor, maior será o poder de consumo da população. Estes indicadores são úteis para as redes de franquias identificarem o poder de consumo do mercado local.

Com base nas variáveis que integram os fatores econômicos (índice Gini – concentração de renda e o poder de paridade de compra *per capita*), constata-se que os países componentes do *cluster 2* são os que apresentam maior relevância neste indicador, seguido pelos *clusters 1*, *3* e *4*. Mais uma vez é mister destacar a necessidade da análise adicional do teste Tukey, com vistas a verificar a significância na diferença das médias analisadas entre os *clusters*. Segue tabela com os dados relativos aos fatores ora descritos:

Tabela 22 - Resultados do componente fatores econômicos

Cluster					95% Intervalo de confiança para a média			
	Amostra	Média	Desvio padrão	Erro padrão	Lower Bound	Upper Bound	Mínimo	Máximo
1	50	-,9647919	,17204793	,02433125	-1,0136873	-,9158964	-1,22021	-,59187
2	16	-1,6336819	,70705162	,17676290	-2,0104431	-1,2569207	-3,03061	-,63437
3	40	1,0441110	,34030826	,05380746	,9352751	1,1529468	-,82643	1,25154
4	74	,4407306	,50081589	,05821866	,3247010	,5567602	-,35430	1,46324
Total	180	,0000000	1,00000000	,07453560	-,1470815	,1470815	-3,03061	1,46324

FONTE: Autor.

7.2.1.3 Análise descritiva: fatores socioculturais

Os fatores socioculturais contemplam dois indicadores: (i) o índice de desenvolvimento humano (IDH), que analisa a estrutura social de um país no referente à saúde (expectativa de vida), escolaridade (tempo de escolaridade) e padrão de vida da população (PIB *per capita*); (ii) indicador Hofstede, que analisa cinco dimensões culturais em uma sociedade: distância hierárquica (aceitação de determinações pelos superiores), aversão à incerteza (tolerância à incerteza de eventos futuros), individualismo (que expressa o grau de liberdade do indivíduo, o oposto são valores coletivos), valores masculinos (delimita a sensibilidade a fatores emocionais característicos do sexo feminino e factuais típico do sexo masculino) e a orientação a longo prazo (valores de curto prazo se pautam pelo respeito às tradições e os de longo prazo pela perseverança). Para cada uma das dimensões, a classificação varia entre 120 (maior) e 0 (menor). Nos cruzamentos estatísticos desta pesquisa estas dimensões foram agrupadas e analisadas em conjunto. A intenção aqui foi agrupar os países com características semelhantes diante do indicador Hofstede. Estas variáveis foram agrupadas formando a variável “fatores socioculturais”.

O índice de desenvolvimento humano (IDH) é um componente importante a ser considerado em operações internacionais por envolver a estrutura social que os executivos das redes de franquias encontrarão no seu estabelecimento e o tipo de famílias existentes nestas localidades. Adicionalmente, é útil para detectar o nível de desenvolvimento da estrutura social de um país quanto ao acesso à saúde e educação, aspecto que afeta tanto funcionários como consumidores. A classificação varia de 1 (melhor) a 0 (pior).

Por sua vez, o Hofstede é um indicador cultural intensamente utilizado e válido quando se procura averiguar as normas culturais de mercados internacionais. Sua utilidade está na

compreensão dos valores culturais de um mercado internacional, possibilitando um melhor entendimento das necessidades locais para adaptação do mix de *marketing*. Ademais, trata-se de um indicador relevante para o entendimento dos padrões socioculturais empenhados pelos funcionários, consumidores e todos os *stakeholders* locais envolvidos nestas redes de franquias, sendo de grande importância para a compreensão de práticas de negociação.

Considerando estes indicadores em conjunto, verifica-se que os países do *cluster* 1 são os que ostentam os melhores índices de IDH e semelhanças culturais (no geral), seguidos pelos dos *clusters* 2, 4, e 3. Tal como nos casos anteriores, há necessidade da análise adicional do teste Tukey, objetivando verificar se a diferença das médias encontrada entre os *clusters* são estatisticamente significativas. Segue tabela com os dados relativos aos fatores culturais:

Tabela 23 - Resultados do componente fatores socioculturais

Cluster					95% Intervalo de confiança para a média			
	Amostra	Média	Desvio padrão	Erro padrão	Lower Bound	Upper Bound	Mínimo	Máximo
1	50	,8837907	,12165665	,01720485	,8492162	,9183651	,63240	1,12487
2	16	,3325969	,61682029	,15420507	,0039166	,6612772	-1,23729	,92718
3	40	-1,6472369	,60896889	,09628644	-1,8419946	-1,4524792	-4,13208	-,17621
4	74	,2213296	,26483563	,03078652	,1599722	,2826871	-,47829	,57226
Total	180	,0000000	1,00000000	,07453560	-,1470815	,1470815	-4,13208	1,12487

FONTE: Autor.

7.2.1.4 Análise descritiva: fatores políticos e governamentais

Os aspectos políticos e governamentais compreendem três indicadores que remetem à estrutura pública de um país, envolvendo: (i) o risco político; (ii) a percepção de corrupção e (iii) a facilidade de se fazer negócios. Trata-se de indicadores importantes a serem observados pelas redes de franquias que buscam operações internacionais por sinalizarem a postura política e governamental estabelecida entre as organizações privadas e o meio público. Estas variáveis foram agrupadas formando a variável “fatores políticos e governamentais”.

O índice que se refere ao risco político é composto por uma série de indicadores, que objetivam analisar as seguintes dimensões: (i) a responsabilidade governamental (presença de militares na política e existência de parâmetros democráticos); (ii) a estabilidade política e ausência de violência (estabilidade governamental, conflitos internos, conflitos externos e

tensões étnicas); (iii) eficiência governamental (nível burocrático); (iv) ambiente regulatório (atratividade de investimentos); (v) segmento de leis (legislações e decretos); (vi) controle da corrupção (nível da corrupção). A classificação do risco político envolve todas essas variáveis e varia de 1 (melhor) a 0 (pior) para cada dimensão. Nos cruzamentos estatísticos realizados estes indicadores foram analisados em conjunto.

O índice sobre a percepção de corrupção em um país, por sua vez, procura medir a extensão da corrupção (frequência e/ou tamanho do suborno) tanto em instituições públicas como privadas. A classificação varia entre 10 (melhor) e 1 (pior).

O índice que se reporta à facilidade de fazer negócios abrange principalmente os aspectos burocráticos e legais para regularização de procedimentos necessários às empresas. É composto por 10 dimensões analisadas em conjunto, sendo estas: (i) abertura de um negócio; (ii) licenças para construção; (iii) contratação de funcionários; (iv) registros de propriedade; (v) obtenção de crédito; (vi) legislações para proteção a investidores; (vii) taxações; (viii) negociações de importação e exportação; (ix) execução de contratos e; (x) fechamento de um negócio. A classificação varia de 1 (melhor – primeiro lugar no *ranking*) a 183 (pior – último lugar no *ranking*).

No concernente aos fatores político e governamentais (risco político, percepção de corrupção e facilidade de fazer negócios), os países do *cluster* 1 apresentam a melhor estrutura pública e operação de negócios. O *cluster* 2 é o segundo agrupamento de países com melhores indicadores nesse quesito, seguido pelos *clusters* 4 e 3. Mais uma vez é inevitável uma análise adicional, cujo resultado é obtido da aplicação do teste Tukey, com vistas a verificar a significância na diferença das médias encontradas entre os *clusters*. Segue tabela concernente aos dados da variável fatores políticos e governamentais:

Tabela 24 - Resultados do componente fatores políticos e governamentais

Cluster					95% Intervalo de confiança para a média			
	Amostra	Média	Desvio padrão	Erro padrão	Lower Bound	Upper Bound	Mínimo	Máximo
1	50	1,0996999	,25276999	,03574707	1,0278635	1,1715363	,65455	1,48833
2	16	,0926840	,59226825	,14806706	-,2229135	,4082814	-,82723	1,21390
3	40	-1,1594059	,24507391	,03874959	-1,2377843	-1,0810274	-1,63900	-,21788
4	74	-,1363744	,84816948	,09859770	-,3328793	,0601305	-1,88367	,84884
Total	180	,0000000	1,00000000	,07453560	-,1470815	,1470815	-1,88367	1,48833

FONTE: Autor.

7.2.1.5 Análise descritiva: fatores corporativos e legais

Os fatores corporativos e legais considerados nesta pesquisa compreendem dois aspectos: (i) a presença de organizações representativas de redes de franquias e (ii) a existência de legislações que protejam as relações no sistema de *franchising* nos países de atuação. Trata-se de aspectos corporativos e legais particularizados às franquias. Estas variáveis foram agrupadas formando a variável “fatores corporativos e legais”.

A existência de associações nacionais de franquias tende a servir como suporte ao franqueador que busca operações em determinado mercado internacional. Por meio das associações é possível ter acesso mais facilitado a dados do mercado de franquias local, relacionamento com fornecedores, máster franqueados e especialistas neste segmento que podem auxiliar a rede estrangeira.

Ademais, a existência de legislações que deem proteção às relações em *franchising* é algo relevante, porquanto, em muitos casos, as relações entre franqueado e franqueador podem ser conflituosas, podendo até ocorrer danos morais nesse relacionamento.. Assim, é preciso resguardar o franqueador com uma maior proteção quanto ao uso de suas marcas, formato de negócios, cobrança das taxas e do cumprimento firmado entre as partes, amparando-o por meio de legislações.

Nos países em que não há legislações que disciplinem a proteção às relações em *franchising*, seja por leis específicas ou genéricas em códigos comerciais (ou civis), estas são regidas pelas normas gerais aplicáveis a todas as espécies de contratos. Tais regramentos possuem uma maior fragilidade jurídica, pois não se trata de legislações específicas sobre *franchising*.

Vale destacar que as informações condensadas em relação à proteção legal às franquias provieram de reconhecidas associações internacionais de franquias, sendo estas a World Franchise Council, European Franchise Federation e East Europe Franchise Association, obtidas no ano de 2011.

Assim, diante dos fatores corporativos e legais que compreendem a presença de associações nacionais de franquias e legislações que respaldem as franquias, observa-se um melhor desempenho dos países do *cluster* 1, seguido pelos países dos *clusters* 4, 2 e 3. Aqui também é necessário o uso teste Tukey para verificar a significância na diferença das médias analisadas entre os *clusters*. Segue tabela com os dados ora descritos:

Tabela 25 - Resultados do componente fatores corporativos e legais

Cluster					95% Intervalo de confiança para a média			
	Amostra	Média	Desvio padrão	Erro padrão	Lower Bound	Upper Bound	Mínimo	Máximo
1	50	,6477763	,60185399	,08511501	,4767313	,8188213	-,08193	1,13425
2	16	-,1568138	,69726193	,17431548	-,5283585	,2147308	-1,29631	1,13425
3	40	-1,2963062	,00000000	,00000000	-1,2963062	-1,2963062	-1,29631	-1,29631
4	74	,2969251	,89781689	,10436909	,0889178	,5049324	-1,29631	1,13425
Total	180	,0000000	1,00000000	,07453560	-,1470815	,1470815	-1,29631	1,13425

FONTE: Autor.

7.2.2 Análise de *clusters*

A análise de *clusters* tem importância para a identificação de um conjunto de países que possuem características institucionais similares no que concerne aos aspectos demográficos, econômicos, socioculturais, político e governamentais e corporativos e legais. Neste subitem será apresentada uma análise ampla sobre os resultados estatísticos dos *clusters*.

7.2.2.1 Análise fatorial

Empregou-se, inicialmente, a análise fatorial. Trata-se de uma técnica estatística multivariada que busca, por meio da avaliação de um conjunto de variáveis, a identificação de dimensões de variabilidade comuns existentes em um conjunto de fenômenos. O intuito é desvendar estruturas existentes, mas não observáveis diretamente (HAIR *et al.*, 2006).

As análises têm o seu início com o teste de normalidade dos principais componentes geradores de novas variáveis, de modo a verificar a sua independência. Neste método estatístico, parte-se da assunção do princípio da normalidade dos dados. Para que ocorra esta verificação, são testados os padrões de correlação entre as variáveis, o que significa que é frequentemente possível chegar-se a um conjunto de variáveis que não são correlatas umas com as outras. (HAIR *et al.*, 2006).

Esse procedimento auxilia na escolha do número de fatores, com base no número de autovalores (*eigen-values*) maiores que 1. Para os cinco principais componentes analisados (demográfico, econômico, sociocultural, políticos e governamentais e corporativos e legais), os critérios de autovalores coincidentemente resultaram em cinco fatores.

Tendo escolhido o número de fatores, iniciou-se a análise fatorial com valores próprios maiores que 1. A análise fatorial é uma técnica multifatorial, tendo o objetivo de examinar a interdependência entre as variáveis e a sua capacidade de reduzir os dados. Esta análise possibilita trabalhar com um menor número de variáveis sem perda significativa de informação. O método de rotação usado foi o “varimax”. (HAIR *et al.*, 2006).

A análise fatorial é uma técnica baseada no pressuposto de que há baixa correlação entre as variáveis (CORRAR, 2007). Neste caso em específico, a correlação da amostra apresentou-se relevante.

Para aplicar a análise fatorial torna-se necessário testar, por meio dos testes Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) e do Barlett Test of Sphericity (BTS), se os dados são suficientemente relacionados.

Os testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett indicam qual é o grau de suscetibilidade ou o ajuste dos dados à análise fatorial, ou seja, qual é o nível de confiança que se pode esperar dos dados quando o seu tratamento pelo método multivariado de análise fatorial for empregado com sucesso. (HAIR *et al.*, 2006).

A estatística KMO, cujos valores variam entre 0 e 1, avalia a adequação da amostra ao grau de correlação parcial entre as variáveis. O valor KMO próximo de zero pode não ser adequado, pois existe uma correlação fraca entre as variáveis. Quanto mais próximo de 1, mais adequada é a utilização da técnica.

Ademais, o KMO consiste de um teste que examina o ajustamento dos dados, analisando todas as variáveis simultaneamente. Isto provê informações sintetizadas dos dados. No caso da análise fatorial, KMO apresentou resultados superiores a 0.500, sinalizando a adequação do constructo (CORRAR, 2007).

Por sua vez, o Bartlett's Test of Sphericity (BTS) testa a hipótese de que a correlação da matriz é uma matriz idêntica (diagonal igual a 1 e todas as outras medidas igual a 0). Todas as BTS testadas apresentaram $p < 0.050$ (sig.), sendo encontrada a suposição requerida para a análise (CORRAR, 2007; HAIR *et al.*, 2006). Segue abaixo a tabela com estes resultados:

Tabela 26 - KMO e Bartlett's Test

Variável	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)	Bartlett's Test of Sphericity (BTS)		
		Approx. Chi-Square	Df	Sig.
Demográfico	,753	1517,502	3	,000
Econômico	,500	45,546	1	,000
Sociocultural	,500	115,702	1	,000
Político e Governamental	,731	527,347	3	,000
Corporativa e Legal	,500	23,601	1	,000

FONTE: Autor.

O passo seguinte consistiu em testar as comunalidades entre variáveis, comunalidades que mostram qual o percentual de explicação que uma variável representou na análise fatorial. As comunalidades têm a utilidade de demonstrar quanto os fatores juntos são capazes de explicar uma variável. Quanto mais próximo de 1 estiverem as comunalidades, maior será o poder de explicação das variáveis analisadas. (CORRAR, 2007). Todos os casos analisados apresentaram $p > 0.500$. Segue tabela com os resultados obtidos:

Tabela 27 - Teste de comunalidades

Variável e Fatores (componentes)	Inicial	Extração
Demográfico (variável)		
Grandes cidades	1,000	,982
População do país	1,000	,994
População urbana	1,000	,995
Econômico (variável)		
Distribuição de renda	1,000	,738
Poder de paridade de compra per capita	1,000	,738
Sociocultural (variável)		
Índice de desenvolvimento humano	1,000	,846
Hofstede	1,000	,846
Político e Governamental (variável)		
Percepção de corrupção	1,000	,929
Facilidade de fazer negócios	1,000	,828
Risco político	1,000	,916
Corporativa e Legal (variável)		
Associação de franquias	1,000	,676
Proteção legal às franquias	1,000	,676

FONTE: Autor.

Em fase posterior, realizou-se o teste para verificar a variância total explicada (total variance explained) entre os componentes (fatores) que formam cada uma das variáveis macroeconômicas analisadas. O objetivo que se tem com esta técnica é saber o quanto os fatores retidos (ex: variável demográfica, fatores retidos: população do país, população urbana e grandes cidades) conseguem explicar a amostra selecionada. Os resultados mostraram que os fatores retidos conseguem explicar a amostra das respectivas variáveis na seguinte proporção: demográficos (99,01%), econômicos (73,7%), socioculturais (84,6%), político e governamental (89,1%) e corporativa e legal (67,6%). Segue tabela com mais detalhes.

Tabela 28 - Variância total explicada

Variável	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
Demográfico	2,971	99,019	99,019	2,971	99,019	99,019
Econômico	1,476	73,787	73,787	1,476	73,787	73,787
Sociocultural	1,692	84,602	84,602	1,692	84,602	84,602
Político e governamental	2,674	89,122	89,122	2,674	89,122	89,122
Corporativa e legal	1,353	67,642	67,642	1,353	67,642	67,642

FONTE: Autor.

Finalmente, foi aplicado um teste para analisar os componentes da matriz (*component matrix*), teste este que é utilizado para verificar as correlações existentes entre os fatores constituintes de uma variável. Os fatores foram agrupados, sendo reduzidos a apenas uma variável em cada um dos aspectos analisados. Ex: composição da variável demográfico (composta pelos fatores população nacional, população urbana e grandes cidades). Isto foi possível graças à alta correlação entre estes fatores. Os testes realizados apresentaram resultados significativos, sendo, em todos os casos, $p > 0.500$, conforme Tabela 29:

Tabela 29 - Componentes da matriz

Componentes	Score
Demográfico (variável)	
Grandes cidades	,991
População do país	,997
População urbana	,997
Econômico (variável)	
Distribuição de renda	,859
Poder de paridade de compra <i>per capita</i>	,859
Sociocultural (variável)	
Índice de desenvolvimento humano	,920
Hofstede	,920
Político e governamental (variável)	
Percepção de corrupção	,964
Facilidade de fazer negócios	,957
Risco político	,910
Corporativa e legal (variável)	
Associação de franquias	,822
Proteção legal às franquias	,822

FONTE: Autor.

7.2.2.2 Formulação dos *clusters*

Visando analisar o número de *clusters* desta amostra, realizou-se uma extração pelo método hierárquico (Apêndice 1). Para esta extração fez-se uso da técnica do “vizinho mais afastado”, cujo objetivo é sinalizar o número aproximado de *clusters* em que pode ser dividida esta amostra. O número encontrado situou-se entre quatro e cinco *clusters*, em concordância com o coeficiente padrão de homogenidade (entre os grupos) e a correlação de Pearson, vizinho mais afastado, que diferenciou as unidades de operação internacional em quatro *clusters* ($\text{sig} < 0,01$). Estes *clusters* foram denominados como *cluster 1*, *cluster 2*, *cluster 3* e *cluster 4*. Estas denominações não expressam o grau de favoritismo por qualquer um dos *clusters*, tratando-se apenas de nomeclaturas.

Para facilitar a análise dos *clusters* segundo as características institucionais, adicionou-se posições ordinais (1ª posição à 4ª posição), tendo como base o *score* obtido em cada variável institucional analisada. Em alguns fatores institucionais, as primeiras posições estão representadas por resultados decrescentes, fato que ocorre em virtude da natureza da escala de cada item, explicada na análise descritiva, item 7.2.2.1.

Cabe mencionar, entretanto, que será apresentado no item 7.2.2.3, por meio do teste Tukey, a significância estatística da diferença das médias analisadas entre os *clusters*, ou seja, se as diferenças das variáveis institucionais analisadas entre cada *cluster* são significativas. A tabela abaixo apresenta os respectivos resultados dos *clusters*, segundo as características institucionais:

Tabela 30 - *Clusters* e características institucionais

Variável	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Demográfico	1,04102 (1ª)	-,45787 (3ª)	-,53260 (4ª)	-,31650 (2ª)
Econômico	-,96479 (2ª)	-1,63368 (1ª)	1,04411 (4ª)	,44073 (3ª)
Sociocultural	,88379 (1ª)	,33260 (2ª)	-1,64724 (4ª)	,22133 (3ª)
Político e Governamental	1,09970 (1ª)	,09268 (2ª)	-1,15941 (4ª)	-,13637 (3ª)
Corporativa e Legal	,64778 (1ª)	-,15681 (3ª)	-1,29631 (4ª)	,29693 (2ª)
Nº de unidades em operação	50	16	40	74
Nº de países	8	8	8	17

FONTE: Autor;

Os *clusters* 1, 2 e 3 são constituídos pelo mesmo número de países, oito em cada (19%). Entretanto, há variações no número de unidades em operação, em que o *cluster* 1 é composto por 50 unidades de operação (27%), seguido pelo *cluster* 3, em que há 40 unidades de operação (22%) e o *cluster* 2, o menor deles., com 16 unidades de operação (8%). Por sua vez, o *cluster* 4 é o maior de todos, tanto em número de países em operação como pelo número de unidades em operação (41%).

7.2.2.3 Análise de diferença das médias

A análise da variância (ANOVA) é utilizada para comparar médias providas de grupos diferentes, sendo um método adequado para testar a igualdade de três ou mais médias populacionais, com o objetivo de verificar se existe diferenças significativas entre as médias. Na pesquisa em questão, esta técnica será usada para comparar as médias dos *clusters*. O nível de significância $p < 0.050$ sinaliza a existência de diferenças entre os *clusters*. Os testes estatísticos realizados comprovaram que há diferenças nas médias entre os *clusters* relativamente às cinco características institucionais analisadas (demográfico, econômico, sociocultural, político e governamental e corporativa e legal). A Tabela 31 apresenta estes resultados:

Tabela 31 - Teste Anova

Variável dependente	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	Df	Mean Square	Df		
Demográfico	25,433	3	,584	176	43,586	,000
Econômico	49,075	3	,181	176	271,819	,000
Sociocultural	50,995	3	,148	176	344,995	,000
Político e Governamental	38,583	3	,359	176	107,361	,000
Corporativa e Legal	31,705	3	,477	176	66,520	,000

FONTE: Autor.

Complementou-se a análise de variância entre as médias utilizando o teste Tukey, por se tratar de uma técnica empregada para se testar toda e qualquer diferença entre duas médias, sendo tal técnica indicada quando o teste ANOVA apresentar significância $p < 0.050$. Na pesquisa em tela, a análise serviu para separar os *clusters* de acordo com as variáveis

analisadas (demográfico, econômico, sociocultural, político e governamental e corporativa e legal), e o teste Tukey foi útil para verificar as diferenças entre as médias de cada um dos *clusters* ante as variáveis analisadas.

O teste em questão, os resultados, com um nível de significância $p < 0.050$, encontrados demonstram que as médias analisadas são estatisticamente diferentes. Entretanto, verificou-se que os *clusters* 2 e 4 possuem algumas similaridades quando as médias dos países são tratados em relação aos fatores demográficos, sociocultural, político e governamental e corporativa e legal. Os *clusters* 2, 3 e 4, por sua vez, também apresentam semelhanças relativamente aos fatores demográficos. A significância da diferença das médias dos *clusters* pode ser observada na tabela abaixo:

Tabela 32 - Teste Post Hoc (Tukey)

Variável dependente	(I) Número do cluster	(J) Número do cluster	Diferença das médias (I-J)	Diferença no erro padrão	Sig.	95% Intervalo de confiança	
						Inferior	Superior
Demográfico	1	2	1.49888778*	,21940985	,000	,9297945	2,0679810
		3	1.57361907*	,16204492	,000	1,1533158	1,9939223
		4	1.35752511*	,13984248	,000	,9948093	1,7202409
	2	1	-1.49888778*	,21940985	,000	-2,0679810	-,9297945
		3	,07473129	,22596084	,987	-,5113536	,6608161
		4	-,14136267	,21060785	,908	-,6876258	,4049004
	3	1	-1.57361907*	,16204492	,000	-1,9939223	-1,1533158
		2	-,07473129	,22596084	,987	-,6608161	,5113536
		4	-,21609396	,14991177	,475	-,6049269	,1727390
	4	1	-1.35752511*	,13984248	,000	-1,7202409	-,9948093
		2	,14136267	,21060785	,908	-,4049004	,6876258
		3	,21609396	,14991177	,475	-,1727390	,6049269
Econômico	1	2	,66889007*	,12204400	,000	,3523390	,9854411
		3	-2.00890283*	,09013547	,000	-2,2426913	-1,7751144
		4	-1.40552247*	,07778564	,000	-1,6072786	-1,2037663
	2	1	-,66889007*	,12204400	,000	-,9854411	-,3523390
		3	-2.67779290*	,12568790	,000	-3,0037953	-2,3517905
		4	-2.07441254*	,11714800	,000	-2,3782646	-1,7705605
	3	1	2.00890283*	,09013547	,000	1,7751144	2,2426913
		2	2.67779290*	,12568790	,000	2,3517905	3,0037953
		4	,60338036*	,08338655	,000	,3870969	,8196638
	4	1	1.40552247*	,07778564	,000	1,2037663	1,6072786
		2	2.07441254*	,11714800	,000	1,7705605	2,3782646
		3	-,60338036*	,08338655	,000	-,8196638	-,3870969

Variável dependente	(I) Número do cluster	(J) Número do cluster	Diferença das médias (I-J)	Diferença no erro padrão	Sig.	95% Intervalo de confiança	
						Inferior	Superior
Sociocultural	1	2	.55119378*	,11042922	,000	,2647685	,8376190
		3	2.53102755*	,08155739	,000	2,3194885	2,7425666
		4	.66246105*	,07038288	,000	,4799058	,8450163
	2	1	-.55119378*	,11042922	,000	-,8376190	-,2647685
		3	1.97983377*	,11372634	,000	1,6848566	2,2748109
		4	,11126727	,10599916	,720	-,1636676	,3862021
	3	1	-2.53102755*	,08155739	,000	-2,7425666	-2,3194885
		2	-1.97983377*	,11372634	,000	-2,2748109	-1,6848566
		4	-1.86856651*	,07545076	,000	-2,0642665	-1,6728665
	4	1	-.66246105*	,07038288	,000	-,8450163	-,4799058
		2	-,11126727	,10599916	,720	-,3862021	,1636676
		3	1.86856651*	,07545076	,000	1,6728665	2,0642665
Político e Governamental	1	2	1.00701594*	,17218780	,000	,5604047	1,4536272
		3	2.25910579*	,12716912	,000	1,9292615	2,5889501
		4	1.23607430*	,10974516	,000	,9514233	1,5207253
	2	1	-1.00701594*	,17218780	,000	-1,4536272	-,5604047
		3	1.25208985*	,17732887	,000	,7921440	1,7120357
		4	,22905836	,16528019	,510	-,1996364	,6577531
	3	1	-2.25910579*	,12716912	,000	-2,5889501	-1,9292615
		2	-1.25208985*	,17732887	,000	-1,7120357	-,7921440
		4	-1.02303149*	,11764730	,000	-1,3281786	-,7178844
	4	1	-1.23607430*	,10974516	,000	-1,5207253	-,9514233
		2	-,22905836	,16528019	,510	-,6577531	,1996364
		3	1.02303149*	,11764730	,000	,7178844	1,3281786
Corporativa e legal	1	2	.80459013*	,19829581	,000	,2902613	1,3189189
		3	1.94408247*	,14645116	,000	1,5642255	2,3239395
		4	.35085122*	,12638529	,031	,0230400	,6786625
	2	1	-.80459013*	,19829581	,000	-1,3189189	-,2902613
		3	1.13949234*	,20421638	,000	,6098071	1,6691776
		4	-,45373891	,19034083	,084	-,9474345	,0399567
	3	1	-1.94408247*	,14645116	,000	-2,3239395	-1,5642255
		2	-1.13949234*	,20421638	,000	-1,6691776	-,6098071
		4	-1.59323125*	,13548560	,000	-1,9446464	-1,2418161
	4	1	-.35085122*	,12638529	,031	-,6786625	-,0230400
		2	,45373891	,19034083	,084	-,0399567	,9474345
		3	1.59323125*	,13548560	,000	1,2418161	1,9446464

FONTE: Autor.

7.2.3 Índice de internacionalização

A fim de verificar a possibilidade de criação de um índice de internacionalização das redes de franquias brasileiras realizou-se um cálculo dividindo o número total de unidades das redes de franquias pelo número de unidades em operação no exterior. Os resultados apontaram que as redes de franquias que possuem operação no *cluster 2* possuem, em média, uma maior proporção de unidades no exterior relativamente ao número total de unidades. As redes de franquias deste *cluster* possuem, em média, 14,3% das suas unidades no exterior, conforme ilustrado na tabela abaixo:

Tabela 33 - Índice de internacionalização

Cluster	Amostra	Média	Desvio padrão	Erro padrão	95% Intervalo de confiança para a média		Mínimo	Máximo
					Lower Bound	Upper Bound		
1	50	6,7219	7,32457	1,03585	4,6402	8,8035	,23	27,78
2	16	14,3142	8,06531	2,01633	10,0165	18,6119	,23	27,78
3	40	6,3138	7,38371	1,16747	3,9524	8,6752	,23	23,08
4	74	6,9418	7,68047	,89284	5,1623	8,7212	,23	27,78
Total	180	7,3964	7,79903	,58131	6,2494	8,5435	,23	27,78

FONTE: Autor.

Como passo seguinte, empregou-se um teste de variância para comparar as médias dos *clusters* segundo o índice de internacionalização. O nível de significância $p=0.002$ encontrado comprova que há diferença entre os *clusters* analisados ($p<0.050$). Seguem os resultados na tabela abaixo:

Tabela 34 - Teste de variância: índice de internacionalização

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	850,620	3	283,540	4,972	,002
Within Groups	10037,043	176	57,029		
Total	10887,663	179			

FONTE: Autor.

Aqui também o teste Tukey foi utilizado para verificar as diferenças entre as médias dos *clusters* e o índice de internacionalização. Os níveis de significância $p < 0.050$ indica que há diferença entre as médias dos *clusters*. No caso em análise, contudo, comprova-se que somente o *cluster* 2 se destaca em termos de internacionalização. A significância da diferença das médias dos *clusters* obtidos pode ser observada na tabela a seguir:

Tabela 35 - Teste post hoc (Tukey): índice de internacionalização

(I) Cluster Number of Case	(J) Cluster Number of Case	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
1	<u>2</u>	-7.59233*	2,16907	,003
	3	,40807	1,60196	,994
	4	-,21990	1,38247	,999
2	<u>1</u>	7.59233*	2,16907	,003
	<u>3</u>	8.00040*	2,23383	,002
	<u>4</u>	7.37243*	2,08205	,003
3	1	-,40807	1,60196	,994
	<u>2</u>	-8.00040*	2,23383	,002
	4	-,62797	1,48202	,974
4	1	,21990	1,38247	,999
	<u>2</u>	-7.37243*	2,08205	,003
	3	,62797	1,48202	,974

FONTE: Autor.

7.2.4 Análise dos resultados dos *clusters*

Neste subitem tem-se o propósito de discutir os resultados da análise de *clusters*, apresentando com mais detalhes as características institucionais de cada um deles. Isto visa situar o ambiente encontrado pelas redes de franquias brasileiras que possuem operações nestes grupos de países.

7.2.4.1 Análise do *cluster* 1

O *cluster* 1 apresenta o melhor indicador demográfico, sendo composto por países que, no geral, possuem populações nacionais e urbanas elevadas, além de contar com muitas áreas metropolitanas com população acima de um milhão de habitantes. Os países com as menores populações nacionais são Austrália e Canadá, com 22 e 35 milhões de habitantes, respectivamente (WUP, 2012).

Trata-se de um *cluster* de países que, em sua totalidade, apresentam bons indicadores econômicos, possuindo elevado poder de paridade de compra *per capita* e boa distribuição de renda, excetuando os Estados Unidos, que apresentam elevada concentração de renda (WFB, 2011; ICP, 2010). O fator econômico o coloca abaixo apenas do *cluster* 2, que merece análises detalhadas sobre esta característica, em particular.

Entre os países deste *cluster*, há um predomínio de nacionalidades de origem inglesa e cultura anglo-saxônica - Austrália, Canadá, Estados Unidos e Inglaterra. Estas sociedades apresentam baixa distância hierárquica, alto individualismo, alta masculinidade, baixa aversão a incertezas e valores de orientação para o longo prazo (HOFSTEDE, 2001). Em sua totalidade, são países que possuem um índice de desenvolvimento humano muito alto (HDR, 2012), sendo o *cluster* com o melhor indicador neste quesito.

Neste *cluster* encontram-se países em que a estrutura política e governamental para a realização de negócios é composta por indicadores que os colocam entre as melhores nações nestes quesitos. O risco político de todos esses países apresentam classificações internacionais do tipo ótimo, exceto a Espanha, que é classificada como boa. A percepção quanto à corrupção demonstra excelente transparência em todos estes países, com exceção da Espanha, que é considerada boa. Trata-se de países em que a estrutura pública para a realização de negócios é muito propícia e desburocratizada (ICR, 2010; CPI, 2011, EDB, 2012).

Trata-se, ademais, de um *cluster* que apresenta a melhor estrutura corporativa e legal para franquias, sendo composta, em sua totalidade, por países que apresentam associações nacionais representativas de redes de franquias e de legislações que respaldam as franquias (WFC, 2011; WFA, 2011; EEFA, 2011, EFF, 2011, FIAF, 2011).

O *cluster 1* é composto por países que apresentam excelentes indicadores demográficos, econômicos, socioculturais, político e governamental e corporativa e legal, e em que há predomínio da língua inglesa (Inglaterra, Estados Unidos, Austrália e Canadá), europeus (França, Espanha, Alemanha e Inglaterra) e Japão. Em suma, é um *cluster* em que há **predominância de “países de vanguarda mundial e desenvolvidos”**.

Relaciona-se sinteticamente, na tabela a seguir, os **pontos predominantes** do *cluster 1*:

Tabela 36 - Características predominantes no cluster 1

	Demográficos	Econômicos	Socioculturais	Político e Governamental	Corporativa e Legal
Score estatístico	1,04102 (1 ^a)	-,96479 (2 ^a)	,88379 (1 ^a)	1,09970 (1 ^a)	,64778 (1 ^a)
Característica (em média)	Alto	Alto	Muito alto	Muito bom	Muito bom
Cultura (predominante)			Anglo-Saxão		
Países	Alemanha, Austrália, Canadá, Espanha, Estados Unidos, França, Inglaterra e Japão				
Denominação	Países de vanguarda mundial e desenvolvidos				

FONTE: Autor.

7.2.4.2 Análise do cluster 2

Trata-se do *cluster* com a maior presença de redes de franquias internacionalizadas (proporção de unidades total e internacional) dentre as redes de franquias analisadas nesta pesquisa.

No *cluster 2* apresenta-se o agrupamento de países com fatores demográficos baixos; com exceção da Itália, todos os demais países deste *cluster* apresentam baixas populações nacionais e urbanas (abaixo de 30 milhões de habitantes de população total). Somente Itália e Arábia Saudita possuem mais de uma área metropolitana com população superior a um

milhão de habitantes (WUP, 2012). Mesmo que o *cluster* 2 tenha se apresentado nos testes estatísticos realizados como o terceiro melhor no que tange ao aspecto populacional, o teste Tukey ($p > 0.050$) não apresentou diferenças significativas de médias para os *clusters* 3 e 4.

Dentre todos os *clusters* de países, o de número 2 é o que possui o melhor indicador econômico, resultado, entretanto, que deve ser analisado com cautela. O índice Gini, que retrata a distribuição de rendas de um país, não foi analisado em muitos dos países do *cluster* 2 (Arábia Saudita, Cuba, Emirados Árabes, Kuwait, Líbano e Omã), pelo fato de estes não estarem representados na base de dados analisada. Em virtude disso, algumas distorções estatísticas podem ter sido geradas. Vale no entanto, mencionar que se trata de um grupo com países que possuem um elevado poder de paridade de compra *per capita* (Emirados Árabes, Irlanda, Itália e Kuwait) (WFB, 2011; ICP, 2010).

A análise sociocultural (HOFSTEDE, 2001) demonstra que há um predomínio de países de origem árabe, com valores socioculturais comuns (Arábia Saudita, Emirados Árabes, Kuwait, Líbano e Omã). São sociedades com alta distância hierárquica, coletivistas, com valores masculinos e aversão a incertezas (HOFSTEDE, 2001).

O destaque positivo fica por conta do índice de desenvolvimento humano, com países sendo classificados (HDR, 2012) como tendo altos (Arábia Saudita, Cuba, Kuwait, Líbano e Omã) e muito altos IDH (Emirados Árabes, Irlanda e Itália).

No que tange à análise dos fatores político e governamentais, encontram-se neste *cluster* países que possuem indicadores intermediários neste aspecto (ICR, 2010; CPI, 2011; EDB, 2012). Este grupo de países se apresenta como o segundo melhor *cluster* na presente análise, entretanto, o teste Tukey ($p > 0.050$) apontou que não há variações significativas para o *cluster* 4 (terceiro melhor).

Apesar de se tratar de um *cluster* em que há prevalência de governos não democráticos (Arábia Saudita, Emirados Árabes, Cuba, Kuwait e Omã), tais países têm ganhado destaque internacional, nos últimos anos, pelas reformas públicas realizadas com vistas a atrair investimentos.

O *cluster* sob análise apresenta uma concentração de países com indicadores de risco político intermediário-baixo. Considerando uma pontuação máxima de seis pontos, há uma grande concentração de países nos níveis intermediários 3 e 4 pontos (Arábia Saudita, Emirados Árabes, Itália, Kuwait, Líbano e Omã), com somente a Irlanda possuindo um risco político baixo, acima de 5 pontos. Neste grupo, Cuba chama a atenção por causa do risco político elevado (abaixo de 3 pontos) (ICR, 2010).

Emirados Árabes e Irlanda se destacam por estampar bons indicadores de transparência internacional, sendo classificados entre os 30 melhores em *rankings* internacionais. Observa-se que há também um segundo grupo de países que ocupam posições intermediárias, e cuja classificação se situa entre os 60 melhores. São eles: Arábia Saudita, Cuba, Kuwait e Omã (CPI, 2011).

Alguns países - Arábia Saudita, Emirados Árabes, Irlanda e Omã - se destacam por apresentarem uma boa estrutura para a realização de negócios, estando classificados entre os 50 melhores países (EDB, 2012).

Os fatores corporativos e legais para as franquias apresentam indicadores intermediários neste *cluster* de países. Somente em três destes países existem associações nacionais representativas de franquias - Irlanda, Itália e Líbano - e em um mesmo número de países foi possível identificar legislação que versa sobre franquias: Arábia Saudita, Irlanda e Itália (WFC, 2011; WFA, 2011; EEFA, 2011, EFF, 2011, FIAF, 2011). Nestes fatores, este *cluster* se apresenta como o terceiro melhor grupo de países. Entretanto, o teste Tukey ($p > 0.050$), indica que não houve diferenças significativas para o *cluster* 4 (segundo melhor).

Com base no exposto, conclui-se que o *cluster* 2 exibe bons indicadores econômicos e socioculturais. No referente ao indicador político e governamental, o destaque fica por conta das reestruturações públicas ocorridas nos países que integram o *cluster*. Entretanto, não se observa, de maneira geral, a existência de bons indicadores de transparência quanto à corrupção, como no *cluster* 1. Trata-se, pois, de um *cluster* que não apresenta bons indicadores demográficos e corporativos e legais para as franquias, além de haver uma maior representatividade de países árabes (Arábia Saudita, Emirados Árabes, Kuwait, Líbano e Omã). Assim, este é um *cluster* em que há uma **supremacia** de “*países reestruturadores com predomínio árabe*”.

Relaciona-se, sinteticamente, na tabela a seguir, os **pontos predominantes** do *cluster* 2, com destaque para a existência de mais de uma característica para o mesmo fator analisado graças às particularidades presentes no *cluster*.

Tabela 37 - Características predominantes no *cluster* 2

	Demográficos	Econômicos	Socioculturais	Político e Governamental	Corporativa e Legal
Score estatístico	-,45787 (3 ^a)	-1,63368 (1 ^a)	,33260 (2 ^a)	,09268 (2 ^o)	-,15681 (3 ^a)
Característica (em média)	Baixo	Alto	Alto	Intermediário	Intermediário
Cultura (predominante)			Árabes		
Países	Arábia Saudita, Cuba, Emirados Árabes, Kuwait, Líbano, Irlanda, Itália e Omã				
Denominação	Países reestruturadores com predomínio árabe				

FONTE: Autor.

7.2.4.3 Análise do *cluster* 3

O *cluster* 3 é composto, em sua totalidade, por países que possuem baixos fatores demográficos, tanto no que tange à população total do país e população urbana, quanto em relação à presença de poucas regiões metropolitanas com população superior a um milhão de habitantes. Mesmo sendo o *cluster* com o pior indicador demográfico, o teste Tukey ($p > 0.050$) mostrou que não há diferenças significativas entre as médias para os *clusters* 2 e 4. Trata-se de um grupo de países em que há uma grande concentração de pequenas e médias cidades, além de uma significativa concentração rural dessa população. Dentre os países que possuem população total entre 10 milhões e 25 milhões de habitantes estão Angola, Bolívia, Moçambique e República Dominicana. Angola e Bolívia são os únicos países deste grupo que apresentam pelo menos duas regiões metropolitanas com mais de um milhão de habitantes. Os demais países apresentam, no máximo, uma região metropolitana com esta característica demográfica (WUP, 2012).

Neste agrupamento de países os fatores econômicos compreendidos pelo índice Gini (concentração de renda) e poder de paridade de compra *per capita* apresentam os piores resultados entre os *clusters* analisados. O índice Gini denota uma concentração de renda alta, sobretudo em países como Angola, Bolívia, El Salvador e Paraguai. O poder de paridade de compra *per capita* destes países é, em sua totalidade, baixo, não ultrapassando US\$ 9.000, além de apresentar países em que este indicador situa-se abaixo de US\$ 5.000 - Bolívia, Jordânia, Moçambique e Paraguai (WFB, 2010; ICP, 2010)

A estrutura sociocultural mostra o predomínio de um grupo de países de origem latina com valores culturais comuns. São países da América Latina de colonização espanhola - Bolívia, El Salvador, Guadalupe, República Dominicana e Paraguai - e países africanos de colonização portuguesa - Angola e Moçambique. Os países da América Latina são sociedades que apresentam alta distância hierárquica, coletivistas, alta masculinidade e alta aversão a incertezas (HOFSTEDE, 2001).

Neste *cluster* encontra-se o grupo de países com os índices de desenvolvimento humano mais baixos dentre todos os *clusters* analisados, prevalecendo o IDH médio. Bolívia, Jordânia, Paraguai e República Dominicana apresentam IDH médio e Angola e Moçambique, IDH baixo (HDR, 2012).

A análise dos fatores político e governamentais do *cluster* 3 demonstra que se trata de um grupo de países com risco político entre intermediário e alto, alta percepção de corrupção e alto nível de dificuldade para se fazer negócios, o que o posiciona como o pior *cluster* dentre os analisados (ICR, 2010; CPI, 2011; EDB, 2012). O risco político, composto pelo agrupamento de seis indicadores, contemplando uma pontuação total de seis pontos, indicou, neste grupo, uma concentração de países intermediários, acima de 3 pontos (El Salvador, Jordânia, Moçambique e República Dominicana) e um outro grupo com risco político alto, ou seja, abaixo de 3 pontos (Angola, Bolívia e Paraguai) (ICR, 2010).

Trata-se de países com elevada percepção de corrupção, que obtiveram colocações acima da 110ª posição internacional no referente à transparência internacional (Angola, Bolívia, Moçambique, Paraguai e República Dominicana), sendo Angola o 14º país em percepção de corrupção. Somente a Jordânia apresenta uma percepção de corrupção intermediária, localizando-se entre os 60 países com melhores indicadores (CPI, 2011).

O ambiente para a realização de negócios nos países componentes do *cluster* 3 é ruim, pois são países que necessitam que seus governos façam reformas para facilitar a dinâmica do ambiente empresarial. Estes países ocupam posições em *rankings* internacionais entre o 96º e 153º lugares (Bolívia, Jordânia, Moçambique, Paraguai e República Dominicana), sendo que Angola se posiciona no 172º lugar (EDB, 2012).

Por fim, a análise dos fatores corporativos e legais para franquias demonstram que o *cluster* 3 é composto por países que, em sua totalidade, não possuem associações nacionais de redes de franquias e legislações para franquias, situando-se como o pior *cluster* nestes quesitos (WFC, 2011; WFA, 2011; EEFA, 2011, EFF, 2011, FIAF, 2011).

Em síntese, o *cluster* 3 é composto por países que apresentam indicadores demográficos baixos, com populações urbanas pequenas e pouca presença de grandes cidades. Trata-se de países economicamente ruins, com alta concentração de renda e baixo poder de paridade de compra *per capita*. São países com predomínio de culturas e línguas ibéricas, ex-colônias portuguesas e espanholas, além de apresentarem baixos indicadores sociais. Estes países possuem indicadores político e governamentais ruins para a realização de negócios e que não trazem segurança aos investidores. Adicionalmente, estes países não possuem instituições representativas de franquias e legislações para este segmento. De posse destas características, conclui-se que se trata de um *cluster* com **prevalência** de “*países em desenvolvimento com predomínio latino e africano*”.

A tabela a seguir sintetiza os **pontos predominantes** do *cluster* 3, e cujo destaque está na existência de mais de uma característica para o mesmo fator analisado em virtude das particularidades presentes no *cluster*.

Tabela 38 - Características predominantes no *cluster* 3

	Demográficos	Econômicos	Socioculturais	Político e Governamental	Corporativa e Legal
Score estatístico	-,53260 (4ª)	1,04411 (4ª)	-1,64724 (4ª)	-1,15941 (4ª)	-1,29631 (4ª)
Característica (em média)	Baixo	Baixo	Médio	Ruim	Ruim
Cultura (predominante)			Latina		
Países	Angola, Bolívia, El Salvador, Guadalupe, Jordânia, Moçambique, Paraguai e República Dominicana				
Denominação	Países em desenvolvimento com predomínio latino e africano				

FONTE: Autor.

7.2.4.4 Análise do *cluster* 4

Este *cluster* é composto por um maior número de países, 17 em seu total, contra 8 em cada um dos *clusters* analisados anteriormente. Destacam-se as características heterogêneas deste agrupamento de países. Trata-se do *cluster* com maior número de unidades em operação

pelas redes de franquias brasileiras analisadas nesta pesquisa, havendo uma concentração de países emergentes do ponto de vista econômico (GOLDMAN SACHS, 2003 e 2009).

Este *cluster* se apresenta-se como o segundo melhor no referente aos fatores demográficos. Entretanto, o teste Tukey ($p > 0.050$) sinaliza que não há diferenças significativas entre as médias dos países para os clusters 2 e 3. Apesar da prevalência de países com fatores demográficos baixos, cabe mencionar que são um grupo de países com aspectos demográficos altos e intermediários.

Chile, Costa Rica, Equador, Guatemala, Israel, Panamá, Portugal e Uruguai apresentam indicadores demográficos baixos, possuindo populações nacionais com até 17 milhões de habitantes e populações urbanas com até 15 milhões de habitantes. Possuem até duas regiões metropolitanas com populações superiores a um milhão de habitantes, com exceção de Israel, que tem três regiões metropolitanas com esta característica.

África do Sul, Argentina, Colômbia, Peru e Venezuela compõem um grupo de países com indicadores demográficos intermediários, com população total entre 30 e 50 milhões de habitantes, sendo que a população urbana destes países é de 20 a 30 milhões de habitantes. Estes países apresentam entre 3 e 7 regiões metropolitanas com populações acima de um milhão de habitantes. A África do Sul se destaca neste grupo ao possuir uma população de 50 milhões de habitantes e a presença de 7 regiões metropolitanas com população superior a um milhão de habitantes.

Egito, Filipinas, México e Rússia formam o grupo de países com indicadores demográficos elevados, com populações nacionais entre 80 e 140 milhões de habitantes, além de apresentar uma grande concentração urbana desta população. Tem-se como destaque México e Rússia, que contam com, respectivamente, 9 e 12 regiões metropolitanas com população acima de um milhão de habitantes e uma população urbana de 90 e 105 milhões de habitantes, respectivamente. Por sua vez, Egito e Filipinas possuem uma baixa inserção da população em zonas urbanas, em média, 45% da população. Entretanto, esta porcentagem representa mais de 30 milhões de habitantes em zonas urbanas.

Os fatores econômicos o posiciona como o terceiro melhor *cluster*, havendo o predomínio de países com poder de paridade de compra *per capita* baixo e intermediário. Na África do Sul, Colômbia, Egito, Equador, Filipinas, Guatemala e Peru este indicador é inferior a US\$ 10.000. Para Argentina, Chile, Costa Rica, México, Panamá, Rússia, Uruguai e Venezuela situa-se entre US\$ 10.000 e US\$ 15.000. Somente dois países – Israel e Portugal -

se destacam no concernente ao poder de paridade de compra: acima de US\$ 20.000 (WFB, 2010; ICP, 2010).

O índice Gini demonstra que há países que, em sua maioria, apresentam uma alta concentração de renda: África do Sul, Argentina, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Guatemala, México, Panamá e Peru. Somente em três países deste grupo há uma concentração de renda baixa - Egito, Israel e Portugal (WFB, 2010; ICP, 2010).

Constata-se, por meio da análise dos fatores socioculturais, a prevalência de um grupo de países de origem latina com valores em comum - Argentina, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Guatemala, México, Panamá, Peru, Portugal, Uruguai e Venezuela. Nestes países, o relevo fica por conta dos valores que representam uma alta distância hierárquica, a valorização do coletivismo, alta masculinidade e alta aversão a incertezas (HOFSTEDE, 2001).

O índice de desenvolvimento humano, por seu turno, o classifica como o terceiro melhor *cluster*, embora o teste Tukey ($p > 0.050$) tenha sinalizado que não há diferenças significativas de médias para o *cluster* 2 (segundo melhor). A maioria dos países apresenta-se com classificações internacionais altas (Colômbia, Costa Rica, Equador, México, Panamá, Peru, Rússia, Uruguai e Venezuela) e alguns deles aparecem com classificações muito altas (Argentina, Chile, Israel e Portugal) (HDR, 2012).

Quanto aos fatores político e governamentais do *cluster* 4, trata-se de um *cluster* com indicadores intermediários, sendo este o terceiro melhor *cluster* na presente análise. O teste Tukey ($p > 0.050$) aponta, no entanto, que não há variações significativas para o *cluster* 2 (segundo melhor). O *cluster* 4 apresenta risco político entre intermediário e baixo, alta percepção de corrupção e níveis de dificuldade para se fazer negócios entre intermediário e alto (ICR, 2010; CPI, 2011; EDB, 2012). O risco político, composto por seis indicadores, totalizando seis pontos, apresentou a supremacia de um grupo de países intermediários, com pontuação entre três e quatro pontos, figurando entre eles: África do Sul, Argentina, Colômbia, Costa Rica, Egito, Filipinas, Guatemala, México, Panamá, Peru, Rússia e Uruguai; e um pequeno grupo com risco político baixo - Chile, Israel e Portugal (ICR, 2010).

Argentina, Colômbia, Equador, Egito, Filipinas, Guatemala, México, Panamá, Peru, Rússia e Venezuela se localizam acima da 80ª posição em relação à transparência internacional, demonstrando uma concentração de países com altos níveis de percepção de corrupção neste *cluster*. A Venezuela, por sua vez, situa-se na 10ª pior posição em se tratando de percepção de corrupção. Todavia, há um grupo de países com boas classificações internacionais, ou seja,

entre os 35 melhores em *rankings* internacionais, sendo eles: Chile, Israel, Portugal e Uruguai (CPI, 2011).

Quando se analisa o ambiente para a realização de negócios, há a presença de dois grupos de países. O primeiro grupo, referente aos países com boa abertura para a realização de negócios, figurando entre a 30^a e 50^a melhores posições, estão a África do Sul, Chile, Colômbia, Israel, México, Peru, Portugal. Entretanto, prevalecem os países em que o ambiente para a realização de negócios possui alto nível de dificuldade, países que ocupam posições em *rankings* internacionais entre a 90^a e a 177^a posições. São eles: Argentina, Costa Rica, Equador, Egito, Filipinas, Guatemala, Rússia, Uruguai e Venezuela. A Venezuela apresenta-se como o 7º país com maior dificuldade para se fazer negócios (EDB, 2012).

Finalmente, o *cluster* 4 apresenta indicadores corporativos e legais intermediários para as franquias, classificando-se como o segundo melhor *cluster*, apesar de o teste Tukey ($p > 0.050$) indicar que não há diferenças significativas em termos de média para o *cluster* 2. Nota-se o prevalecimento de um agrupamento de países que possuem associações nacionais representativas de franquias (África do Sul, Argentina, Equador, Egito, Filipinas, Guatemala, México, Peru, Portugal, Rússia, Uruguai e Venezuela). Entretanto, no referente às legislações para as franquias, o número de países que possui este instrumento se reduz à metade - África do Sul, Filipinas, México, Portugal, Rússia e Venezuela (WFC, 2011; WFA, 2011; EEFA, 2011, EFF, 2011, FIAF, 2011).

Em suma, no *cluster* 4 há a prevalência de países com fatores demográficos baixos, ocupando o segundo lugar dentre os *clusters* analisados. Os fatores econômicos demonstram que se trata de um *cluster* com predomínio de países com poder de paridade de compra *per capita* baixo e intermediário, havendo uma alta concentração de renda da população. Nestes países predominam as culturas e línguas latinas de origem ibérica e estes possuem bons indicadores de desenvolvimento humano. Suas características políticas e governamentais o caracterizam por apresentar risco político intermediário e baixo, alta percepção de corrupção e níveis intermediários e altos para a realização de negócios. Os aspectos corporativos e legais para franquias o classificam como o segundo melhor *cluster* dentre os analisados, havendo a supremacia da presença de associações de franquias. Diante das características descritas e análises realizadas, nota-se no *cluster* 4 uma **prevalência de “países emergentes com predomínio latino”**.

Relaciona-se, sinteticamente, na tabela a seguir, os **pontos predominantes** do *cluster* 4:

Tabela 39 - Características predominantes do cluster 4

	Demográficos	Econômicos	Socioculturais	Político e Governamental	Corporativa e Legal
Score estatístico	-,31650 (2 ^a)	,44073 (3 ^a)	,22133 (3 ^a)	-,13637 (3 ^a)	,29693 (2 ^a)
Característica (em média)	Baixo	Intermediário	Alto	Intermediário	Intermediário
Cultura (predominante)			Latina		
Países	África do Sul, Argentina, Chile, Colômbia, Costa Rica, Egito, Equador, Filipinas, Guatemala, Israel, México, Panamá, Peru, Portugal, Rússia, Uruguai e Venezuela				
Denominação	Países emergentes com predomínio latino				

FONTE: Autor.

7.2.5 Síntese dos resultados dos *clusters*

A Tabela 40, abaixo, apresenta uma síntese envolvendo, em conjunto, as características dos quatro *clusters* analisados no que diz respeito aos aspectos institucionais dos países de atuação das redes de franquias brasileiras.

Vale destacar, na tabela em questão, os resultados do teste Tukey, que sinaliza os *clusters* que não apresentam diferenças significativas entre eles, ou seja, que, em média, mesmo que tenham ocupado posições diferentes, possuem indicadores muito próximos com relação aos fatores institucionais analisados.

Tabela 40 - Análise comparativa dos *clusters*

Cluster	Demográfico	Econômico	Sociocultural	Político e Governamental	Corporativa e Legal
1	Característica	Alto	Alto	Muito alto	Muito bom
	Score	1,04102 (1 ^a)	-,96479 (2 ^a)	,88379 (1 ^a)	1,09970 (1 ^a)
2	Característica	Baixo*	Alto	Alto*	Intermediário*
	Score	-,45787 (3 ^a)	-1,63368 (1 ^a)	33260 (2 ^a)	,09268 (2 ^o)
3	Característica	Baixo*	Baixo	Médio	Ruim
	Score	-,53260 (4 ^a)	1,04411 (4 ^a)	-1,64724 (4 ^a)	-1,15941 (4 ^a)
4	Característica	Baixo*	Intermediário	Alto*	Intermediário*
	Score	-,31650 (2 ^a)	,44073 (3 ^a)	,22133 (3 ^a)	-,13637 (3 ^a)

FONTE: Autor.

Legenda:

* Tukey – *Clusters* que entre eles não apresentam diferença significativa, em média, nesta variável.

CONCLUSÕES

8.1 ASPECTOS GERAIS

Esta pesquisa merece considerações particulares, por focalizar o tema da internacionalização de franquias de um país emergente que possui pouca experiência em negócios internacionais, em virtude do processo de internacionalização tardia. Em que pese isso, é cada vez maior a presença de empresas de países emergentes no cenário internacional. Tal aspecto pode ser comprovado por meio do comportamento da internacionalização das franquias brasileiras.

Tomando como base o ano de 2000, quando somente 15 redes de franquias brasileiras possuíam algum tipo de operação internacional, e comparando-o com os resultados do ano de 2011, em que cerca de 70 redes operavam unidades em outros países, observa-se que as franquias brasileiras tiveram um grande avanço, sendo este um tema que merece ser levado a cabo em estudos acadêmicos para que se possa compreender melhor as suas particularidades.

O comportamento do mercado brasileiro possui muitas características particulares e múltiplas por se tratar de um país continental e com uma grande diversidade cultural. Estas questões colocam as redes de franquias brasileiras sob condições de mercado bastante competitivas e que podem influenciar a gestão de suas redes de franquias.

Visando analisar o comportamento das franquias brasileiras que possuem operações no exterior, esta tese contemplou duas partes. A primeira parte buscou caracterizar as diferenças organizacionais entre as redes de franquias brasileiras domésticas e as redes de franquias brasileiras com alguma operação no exterior. Consideraram-se as variáveis organizacionais relacionadas ao crescimento da rede, as habilidades de monitoramento e controle das operações do franqueador, o prestígio da rede de franquia e as taxas de investimento e manutenção requeridas para as unidades franqueadas.

Os dados relativos a estas variáveis foram provenientes de anuários de franquias editados pela Associação Brasileira de *Franchising* e pelo Serasa Experian (*Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios*). A intenção, nesta parte, residiu em pontuar os aspectos gerenciais que tenham relevância para as redes de franquias brasileiras internacionalizadas.

A segunda parte da presente tese teve como propósito agregar-se à primeira análise,

buscando compreender as características institucionais dos países de destino das redes de franquias brasileiras internacionalizadas. Considerou-se nesta análise de países as variáveis demográficas, econômicas, socioculturais, político e governamental e corporativa e legal. Os dados provindos destas análises foram oriundos de indicadores internacionais estabelecidos por importantes instituições como o Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional, Organização das Nações Unidas, dentre outros. O entendimento destes fatores institucionais pode auxiliar na compreensão dos países de destino.

Apresenta-se abaixo o *framework* proposto nesta pesquisa envolvendo a internacionalização das redes de franquias brasileiras:

Figura 4 - *Framework* resultados: internacionalização das franquias brasileiras

FONTE: Autor.

8.1.1 Análise comparativa entre redes de franquias domésticas e internacionalizadas

As hipóteses de pesquisa testadas segundo a técnica da regressão logística são reveladoras, especialmente quando se trata do prestígio destas redes (**hipótese 3**). As redes de franquias brasileiras com operações internacionais não necessariamente possuem um reconhecimento de sua marca no mercado doméstico antes de iniciar as operações internacionais, o que contraria os pressupostos defendidos pela Teoria da Escassez de Recursos, em que a internacionalização ocorre após a acumulação de recursos suficientes no mercado doméstico.

O desenvolvimento da marca em operações internacionais é um aspecto estratégico para determinadas redes de franquias brasileiras. Trata-se de um recurso escasso para muitas redes, que pode ser desenvolvido por meio de operações internacionais. Os testes estatísticos mostraram que as redes de franquias brasileiras com menor prestígio no mercado doméstico buscam as operações internacionais mais intensamente do que as redes com maior prestígio no mercado doméstico.

Este comportamento pode ser explicado pela exposição na mídia do mercado doméstico por estas redes que possuem operações internacionais. Tais redes passam a ser reconhecidas em programas oficiais da associação do setor (ABF) e do governo brasileiro (APEX), são temas de matérias jornalísticas e mesmo por parte dos franqueadores, que podem explorar junto com seus franqueados o *status* de marca internacional. Este *status* se agrega à rede à medida que passa a ter um potencial de maior atração de novos franqueados e consumidores destas marcas, não obstante ocorrer um maior reconhecimento do trabalho empenhado pelo franqueador diante dos franqueados e consumidores existentes.

Neste caso, a internacionalização é uma alternativa para a superação da escassez de um recurso e não uma condição preliminar para que ocorra a internacionalização, como apontado em determinados estudos (PERRIGOT *et al.*, 2004; DELIOS & BEAMISH, 2001; ALON & MCKEE, 1999a; FLADMOE-LINDQUIST, 1996; SHANE, 1996b).

As **hipóteses 4 e 5**, que tratam das taxas cobradas na relação entre franqueador e franqueado, foram comprovadas estatisticamente. As redes brasileiras que possuem operações internacionais são redes que cobram menores taxas de instalação e manutenção de suas unidades. Com isso, a atração de um maior número de franqueados se justifica tendo em vista o menor investimento necessário. Estas duas hipóteses são interessantes por contemplarem

franquias de um país emergente, em que a renda da população é limitada. Entretanto, os franqueadores, para responder ao mercado, procuram adequar os seus negócios para captar recursos financeiros, dadas estas restrições (SHANE *et al.*, 2006; SHANE, 1996b; GIGLIOTTI, 2012; GALLINI & WRIGHT, 1990). Nesta situação, a lógica da Teoria da Escassez de Recursos é contemplada, ao passo que a rede lida com a limitação financeira do seu mercado de atuação a fim de superar a restrição de recursos financeiros.

A **hipótese 2**, que versa sobre o monitoramento e controle das franquias, está em alinhamento com os estudos internacionais, sobretudo de redes de franquias americanas (SHANE, 1996b; ELANGO, 2007). A capacidade de monitoramento é um dos fatores determinantes para as franquias brasileiras possuírem operações internacionais. Pelo fato de o Brasil ter uma estrutura geográfica continental, as redes de franquias brasileiras que possuem operações em muitas regiões têm a necessidade de desenvolver capacidades técnicas e estabelecer recursos tecnológicos para o monitoramento e controle de suas unidades. Este aspecto corrobora os pressupostos da Teoria da Agência, tendo em vista a preocupação, por parte dos franqueadores, em reduzir os riscos morais provenientes de uma baixa capacidade técnica de monitoramento e controle (JENSEN & MECKLING, 1976).

Finalmente a **hipótese 1**, relacionada à taxa de crescimento do mercado doméstico das redes de franquias brasileiras, pressupõe a possibilidade de a rede de franquia buscar o mercado internacional por causa da saturação do mercado doméstico. Esta hipótese, entretanto, não apresentou correlações estatísticas suficientes que a comprovassem como fator determinante para a internacionalização das redes de franquias brasileiras.

8.1.2 Análise institucional

A segunda parte desta tese, relativa à análise institucional, realizou o agrupamento de países com características semelhantes por meio da realização de *clusters*. Os resultados estatísticos merecem ser considerados separadamente para cada um destes *clusters*.

O **cluster 1** é constituído dos “**países de vanguarda mundial e desenvolvidos**”, e é representado pelo grupo de países com bons indicadores internacionais, que chamam a atenção pela austeridade das instituições públicas, pela facilidade para se fazer negócios, pelo ambiente legal para as franquias, pela presença de grandes cidades e pelo potencial econômico.

Entretanto, cabem alguns comentários sobre este *cluster* no referente aos aspectos

demográficos e econômicos. Os fatores demográficos destes países são atrativos para as franquias, apesar de se tratar de países que, em média, apresentam menores tendências de crescimento populacional que os países em desenvolvimento (WUP, 2012).

Tal *cluster* é composto por países que passam por transições em virtude da crise econômica de 2008. As projeções internacionais, por outro lado, demonstram que se trata de países em que prevalecerá um alto potencial de consumo nas próximas décadas. Este aspecto deve ser considerado pelas redes de franquias quando se tratar de planos de longo prazo (GOLDMAN SACHS, 2003 e 2009).

Por sua vez, o ***cluster 2*** é representado por “**países reestruturadores com predomínio árabe**”, sendo o *cluster* com maior inserção das redes de franquias mais internacionalizadas, ou seja, consiste de um *cluster* atraente para as redes de franquias que se comprometem mais intensamente com as operações internacionais. A Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) tem investido, com intensidade, em missões comerciais a fim de prospectar negócios. Tal conduta atua como um facilitador para as redes de franquias brasileiras interessadas no mercado exterior.

Um dos pontos fortes deste *cluster* está nos fatores econômicos que, em média, o colocam acima do *cluster 1*. Entretanto, este resultado deve ser analisado com cautela, posto que há um peso maior na variável poder de paridade de compra, uma vez que na base de dados analisada não constava o índice Gini de determinados países deste *cluster*. Os fatores político e governamentais possuem, em média, indicadores intermediários, reflexo das transformações ocorridas nos últimos anos nestes países, com o propósito de atrair investidores.

Vale destacar que este *cluster* é formado por países em que o fator demográfico é baixo, havendo pouca presença de grandes cidades e populações baixas, o que pode ser um fator limitante aos planos de expansão das redes de franquias brasileiras.

O teste Tukey, que mede a significância da diferença na média entre as variáveis dos *clusters*, demonstrou que não há diferenças significativas ($p > 0.050$) em quatro fatores institucionais analisados do *cluster 2* e do *cluster 4*. Os fatores demográficos, sociocultural, político e governamental e corporativo e legal são, em média, similares entre esses dois *clusters*. As distinções entre estes dois *clusters* se resumem a um maior poder econômico e o predomínio de países árabes no *cluster 2*.

Os países formadores do ***cluster 3***, representado por “**países em desenvolvimento com predomínio latino e africano**”, apresentam os piores indicadores entre os fatores institucionais analisados nesta pesquisa. Os franqueadores brasileiros devem ter um cuidado

especial quando optam por estes mercados, pois trata-se de países que apresentam fatores demográficos e econômicos baixos, média estrutura de desenvolvimento humano e carência de estrutura pública e corporativa para as franquias.

As limitações demográficas e econômicas podem restringir os planos de expansão nestes países e o ambiente político e governamental pode dificultar os trâmites para a realização de negócios, porquanto são países em que há carência de associações representativas de franquias e legislações que as protejam.

O aspecto marcante neste *cluster* é o fato de os países que o integram ainda se encontrarem em processo de desenvolvimento, tornando-se um campo aberto para novos negócios mais estruturados do que os existentes locais. Para as redes de franquias brasileiras, há um fator cultural que se destaca, qual seja, este é um *cluster* composto, em sua maior parte, por países latinos e ex-colônias portuguesas na África. Este aspecto pode ser um facilitador quando se tem um processo de internacionalização por etapas, a fim de reduzir os riscos e buscar aprendizagem em operações internacionais (JOHANSON & VAHLNE, 1977).

Finalmente, o ***cluster 4***, que compreende os “**países emergentes com predomínio latino**”, é o maior agrupamento de países desta pesquisa, envolvendo um total de 17 países, ante os 8 países em cada um dos *clusters* analisados anteriormente. Este *cluster* apresenta, em média, fatores demográficos baixos. No entanto, é preciso analisar com cuidado esta variável, pois há também neste *cluster* países com bons indicadores demográficos, como África do Sul, Egito, Filipinas, México e Rússia. O potencial econômico deste *cluster* é intermediário, mas, por outro lado, há uma concentração de países emergentes economicamente, como os citados acima (GOLDMAN SACHS, 2003 e 2009). Este *cluster* possui altos indicadores socioculturais, com prevalência de países de origem latina. Os fatores político e governamentais, por sua vez, sinalizam que se trata de países com níveis de austeridade e facilidade de fazer negócios intermediários, além de muitos deles não apresentarem uma estrutura corporativa e legal própria para franquias.

Cabe destacar a sua proximidade cultural com o *cluster 3*, em que há predominância de países latinos. Entretanto, o teste Tukey demonstra que o *cluster 3* possui pouca diferença entre as médias ($p > 0.050$), no que diz respeito aos fatores institucionais analisados, relativamente ao *cluster 2*. As principais diferenças entre os *clusters 2* e *4* reside no predomínio de países latinos e um menor poder econômico neste último *cluster*.

O *cluster 4*, assim como o *3*, possui um aspecto facilitador para o franqueador brasileiro, visto que há uma grande concentração de países de origem latina, o que, em tese, reduz os

riscos em operações internacionais, além de servir como aprendizagem para os franqueadores que buscam uma inserção internacional (JOHANSON & VAHLNE, 1977). Entretanto, o *cluster 4* possui melhores indicadores institucionais do que o *cluster 3*, algo a ser considerado pelos franqueadores que buscam operações internacionais.

Em uma visão geral sobre os *clusters* e os países de destino das redes de franquias brasileiras, percebe-se que há uma grande concentração de unidades franqueadas em países com proximidades culturais e/ou geográficas, como os países da América Latina, Ibéricos e ex-colônias portuguesas na África. Tal comportamento pode ser traduzido como uma etapa inicial no processo de internacionalização para muitas destas redes de franquias brasileiras, e decorre do conhecimento restrito dos decisores no processo de escolha dos países em operação. Diante desta perspectiva, o processo de internacionalização ocorre gradualmente, e à medida que a rede adquire conhecimento do mercado internacional, intensificam-se os investimentos e, com isso, o comprometimento com determinado mercado. Este comprometimento ocorre devido à maior confiança gerada pela percepção acerca do controle dos riscos em determinado mercado (JOHANSON & VAHLNE, 1977).

Este comportamento se assemelha ao processo de internacionalização vivenciado pelas redes de franquias norte-americanas, cujo processo de internacionalização iniciou-se gradativamente em direção aos países vizinhos, sobretudo o Canadá; as redes de franquias japonesas, para os seus vizinhos asiáticos; as redes europeias, que se expandiram inicialmente dentro do continente europeu, particularmente as redes portuguesas, com uma predileção pela Espanha (QUINN, 1998; QUINN & ALEXANDER, 2002; PREBLE & HOFFMAN, 1995; GONÇALVES & DUARTE, 1994).

Adiciona-se a isso o fato de o Brasil ser um líder regional na América do Sul, aspecto que favorece o franqueador brasileiro, quando este vê os seus vizinhos como mercados mais vulneráveis e quando acredita no êxito da operação nestes países. Entretanto, conforme exposto ao longo desta tese, há uma série de fatores institucionais dignos de serem levados em conta a quando se escolhe um país para operação internacional e não somente a proximidade cultural e geográfica. O processo gradativo em busca de mercados com proximidades culturais e geográficas pode ser estimulante em um primeiro momento. Entretanto, há nuances a serem analisadas mesmos nestes mercados, a fim de se mitigar os riscos e potencializar as escolhas pelos franqueadores.

8.2 CONTRIBUIÇÕES

8.2.1 Contribuições acadêmicas

8.2.1.1 Análise comparativa das redes de franquias domésticas e internacionalizadas

Esta tese constitui-se do estudo acadêmico mais abrangente sobre internacionalização de franquias brasileiras, contemplando duas análises – organizacional e institucional - envolvendo 67 redes na análise organizacional e 54 redes na análise institucional. Os dados utilizados são de extrema confiança, por serem provenientes de instituições nacionais e internacionais de renome. Os trabalhos até então realizados sobre internacionalização de franquias brasileiras contemplavam estudos de casos ou estudos com amostras limitadas entre 15 e 33 redes de franquias brasileiras internacionalizadas (MELO & ANDREASSI, 2010; BORINI; ROCHA & SPEARS, 2012; FDC, 2011; BARBOSA *et al.*, 2012; MARQUES, 2006).

A primeira parte desta tese envolveu a análise comparativa entre redes de franquias brasileiras domésticas e internacionalizadas, contribuindo, assim, com o meio acadêmico ao criar um *framework* pontuando as características organizacionais das redes brasileiras que possuem operações no exterior. As contribuições dessa parte estão sustentadas nas hipóteses testadas por meio da técnica de regressão logística.

Essas hipóteses tornaram manifestas as contribuições acadêmicas pertinentes às taxas de crescimento, capacidade de monitoramento e controle, prestígio da rede, taxas de investimento e as taxas de *royalties* envolvendo as redes de franquias brasileiras que possuem operações no exterior.

Com isso, este estudo comparativo entre redes de franquias brasileiras com operações domésticas e internacionalizadas demonstraram que não há diferenças significativas entre a taxa de crescimento no mercado interno e a busca por mercados internacionais. Este resultado contraria determinados estudos envolvendo redes de franquias de países desenvolvidos, em que o processo de internacionalização de franquias é guiado por saturação no mercado (ELANGO, 2007; MARIZ-PEREZ & GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009).

Quanto à capacidade de monitoramento e controle, a pesquisa realizada confirma os estudos sobre *franchising*, que demonstram que, tal como as redes de franquias provenientes de mercados desenvolvidos, as redes de franquias brasileiras internacionalizadas também possuem maior capacidade de monitoramento e controle (ELANGO, 2007; MARIZ-PÉREZ & GARCÍA-ÁLVAREZ, 2009; ALON *et al.*, 2010; SHANE, 1996b).

O aspecto referente ao prestígio da marca demonstrou um maior empenho em operações internacionais pelas redes de franquias brasileiras com menor prestígio no mercado interno. Para as franquias brasileiras, a busca por operações internacionais é também uma estratégia para o fortalecimento da sua marca no mercado doméstico, aspecto que corrobora o resultado do estudo de Marques (2006), que analisou 15 redes de franquias brasileiras internacionalizadas. Esta perspectiva contrariou os estudos envolvendo as redes de franquias provenientes de mercados desenvolvidos, em que a internacionalização ocorre depois que a rede de franquias passa a obter o reconhecimento do mercado interno (ELANGO, 2007).

Finalmente, as taxas de investimento e *royalties* demonstraram que as redes de franquias que requerem menores investimentos são as que possuem maior presença no mercado internacional. Estas constatações complementam os estudos sobre *franchising* que têm se dedicado à comparação de taxas em mercados desenvolvidos. Em alguns estudos realizados com franquias de mercados desenvolvidos, as taxas cobradas foram similares entre as redes de franquias que possuem operações domésticas e internacionalizadas (ELANGO, 2007) e, em outros, as taxas apresentadas entre as redes internacionalizadas foram maiores (ALON *et al.*, 2010b; SHANE, 1996b).

8.2.1.2 Análise institucional

As contribuições acadêmicas pretendidas na segunda parte da presente tese compreenderam a criação de um *framework* envolvendo a análise institucional dos países de destino das redes de franquias brasileiras internacionalizadas. Este *framework* foi testado empiricamente em países nos quais as redes de franquias brasileiras possuem operações.

Os resultados da análise institucional comprovam o processo gradual de internacionalização (Uppsala) por parte de determinadas redes de franquias brasileiras, havendo a prevalência de destinos internacionais com proximidades culturais e geográficas.

Entretanto, o processo de internacionalização gradativa limita as oportunidades de mercado pelas redes de franquias brasileiras que se empenham no exterior. Esse *framework* veio contribuir com esse processo ao acrescentar a análise de fatores institucionais determinantes em operações internacionais envolvendo os aspectos demográficos, econômico, sociocultural, político e governamental e corporativo e legal. A análise baseada em indicadores internacionais pode trazer mais esclarecimentos sobre as características dos países de destino das redes de franquias brasileiras.

Ademais, vale citar outros estudos que foram realizados tendo como ponto central o ambiente internacional para redes de franquias norte-americanas, por meio da criação de indexes para a escolha de mercados (ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2011; ALIOUCHE & SCHLENTTRICH, 2009), bem como a criação de *clusters* envolvendo os países presentes no Globe Study (ALON & SHOHAM, 2010). Tais estudos, no entanto, não se dedicaram exclusivamente à análise do comportamento das redes de franquias brasileiras nos respectivos países de operação e não incorporaram todas as variáveis selecionadas para essas análises.

8.2.2 Contribuições gerenciais

8.2.2.1 Análise comparativa das redes de franquias domésticas e internacionalizadas

As contribuições ao meio gerencial residem no auxílio, aos executivos de franquias, quanto à seleção de competências a serem desenvolvidas em suas redes de franquias diante da intenção de se internacionalizarem. Adicionalmente, a utilidade ao franqueador que já possui operações internacionais está na adequação de alguns atributos para sua operação com vistas a melhorar o desempenho nestas operações.

Os resultados obtidos demonstraram que a internacionalização de franquias não é necessariamente guiada por saturação no mercado doméstico, fato este que confirma o bom momento econômico vivido por uma economia emergente como o Brasil, que tem se destacado como um dos principais *players* internacionais, apresentando um mercado interno atraente para investimento (GOLDMAN SACHS, 2003 e 2009).

Ao mesmo tempo que se apresenta um mercado interno otimista e com crescimento econômico, estimulando os executivos a realizar investimentos em operações domésticas, este pode ser um momento oportuno para as redes de franquias brasileiras que, mais alicerçadas em seu país de origem, aceitam o desafio de enfrentar operações de maior complexidade, como é o caso da busca por mercados internacionais. O empenho de executivos em adentrar em mercados internacionais pode ser útil quando da busca de novos conhecimentos, novas práticas, competências e inovações a fim de acrescentá-las às suas unidades no Brasil.

Vale ressaltar a importância de se adquirir as competências de monitoramento e controle bem desenvolvidas quando se buscam operações internacionais. O executivo de franquias que se empenha em operações internacionais deve se dedicar ao desenvolvimento dessa tarefa para poder assegurar o correto funcionamento de suas unidades no exterior, reduzindo os riscos morais advindos do mau uso da marca e a perda de padrões de funcionamento.

Mesmo não tendo sido objeto de estudo desta tese, a escolha de um máster franqueado internacional não necessariamente garantirá o desenvolvimento dessas competências. O máster franqueador pode reduzir a necessidade de desenvolvimento de competências de monitoramento e controle pelo franqueador brasileiro. Entretanto, cabe ao executivo de franquias brasileiro assegurar a definição dos padrões de funcionamento e controle do máster franqueado.

O desenvolvimento da marca mediante operações internacionais constitui uma estratégia presente em redes com menor prestígio no mercado doméstico. Os mercados internacionais podem conferir maior respeito às franquias perante os consumidores e franqueados. Entretanto, trata-se de uma estratégia que o executivo de franquias deve analisar com cautela, tendo em conta os custos que serão gerados pela manutenção das unidades no exterior que visam a este objetivo.

Finalmente, a cobrança de menores taxas de instalação e *royalties* pode ser um estimulador à venda de um maior número de franquias, dado o menor requisito de investimento e manutenção. A cobrança de taxas atraentes pode estimular, em um primeiro momento, a venda de franquias, mas, por outro lado, caso não se tenha o suporte financeiro correspondente para que estas unidades sejam competitivas, os planos de expansão no exterior podem se tornar limitados, com as franquias apresentando baixo poder competitivo em seus mercados de atuação.

8.2.2.2 Análise institucional

A análise institucional desenvolvida nesta tese gera contribuições à instância executiva de franquias para a seleção de mercados internacionais a serem investidos pelas redes de franquias brasileiras. Esta análise, realizada por meio da técnica de *clusters*, possibilitou a visualização de mercados internacionais com características institucionais semelhantes.

A aglutinação, em *clusters*, de uma série de países em operação pelas redes de franquias brasileiras pode facilitar a escolha dos executivos de franquias por mercados internacionais mediante análises sistêmicas envolvendo cinco grupos de fatores institucionais (demográfico, econômico, sociocultural, político e governamental e corporativo e legal) que devem ser considerados pelas redes de franquias.

Outra contribuição à esfera executiva reside na assistência ao gerenciamento destes mercados, com vistas ao estabelecimento de políticas de negócios regionais baseadas em mercados com

características similares.

Assim sendo, a presente pesquisa é benéfica tanto para as redes de franquias brasileiras que pretendem iniciar as operação no exterior, como para aquelas que já possuem alguma operação internacional. Em ambas as situações, tem-se como referência os mercados internacionais em que as redes de franquias brasileiras possuem alguma experiência internacional.

8.3 LIMITAÇÕES DE PESQUISA

8.3.1 Análise comparativa das redes de franquias domésticas e internacionalizadas

Uma das limitações desta pesquisa envolvendo tanto a análise comparativa entre as redes franquias e a análise institucional residiu em não aprofundar o tema no que concerne ao comprometimento destas redes de franquias brasileiras no exterior, uma vez que o escopo da análise está exatamente na existência de alguma experiência no exterior.

A segunda limitação do estudo consistiu em se trabalhar com dados secundários. Contudo, a utilização de dados secundários em franquias já possui certa tradição, sendo um método aceito academicamente, e está presente em publicações de *journals* internacionais e periódicos, conforme visto na Tabela 2, antes apresentada. O meio acadêmico especializado no estudo de franquias é beneficiado pela existência de associações de franquias que publicam anualmente dados sobre as operações dos seus associados. Entretanto, a utilização de dados secundários, apesar de contemplar muitas redes de franquias, limita a profundidade das análises empenhadas em detectar os fatores organizacionais determinantes para a internacionalização.

Um outro aspecto limitante desta tese refere-se aos critérios de seleção da amostra das franquias brasileiras com operações somente domésticas. Seria impossível, do ponto de vista estatístico, fazer uma comparação entre as cerca de 70 redes brasileiras com operações internacionais e aproximadamente 1.600 redes brasileiras com operações somente domésticas, daí a necessidade de se estabelecer critérios técnicos de seleção de amostra. Porém, teve-se o cuidado de não selecionar as redes pelos critérios de tempo de fundação da empresa, tempo de adoção do sistema de *franchising* e número de unidades. Caso as redes fossem selecionadas utilizando-se estes critérios, haveria a possibilidade de se criar

contradições quando da comparação com as redes com operações internacionais, visto que há ocorrência de redes jovens e com baixo número de unidades neste grupo amostral. Com isso em mente, a escolha da amostra das franquias com operações somente domésticas ocorreu por critérios qualitativos, como a qualidade e o desempenho da rede, aspectos que servem de balanceadores e independem propriamente da idade e do número de unidades franqueadas, contemplando tanto redes jovens e maduras como redes pequenas e grandes.

Diante do exposto, e em virtude da seleção amostral realizada, o modelo proposto se aplica somente às redes de franquias brasileiras selecionadas para esta comparação, não sendo propriamente um modelo adequado para explicar as outras cerca de 1.500 redes de franquias brasileiras com operações domésticas, dados os critérios estabelecidos.

Diversos indicadores desta pesquisa apresentaram desvios padrões elevados quando da comparação entre as redes brasileiras com operações domésticas e internacionalizadas. Este resultado pode ser explicado pela heterogeneidade das franquias brasileiras, sejam estas internacionalizadas ou domésticas.

8.3.2 Análise institucional

As **limitações** da análise institucional dizem respeito à escolha dos indicadores internacionais utilizados para a formação dos *clusters*. Mesmo que tenham sido escolhidos indicadores publicados por instituições com credibilidade internacional, a formação dos fatores institucionais se restringiu às variáveis selecionadas. A adição de mais variáveis pode expressar, com maior exatidão, o comportamento destes fatores institucionais.

Os fatores demográficos se limitaram-se à população do país, população urbana e a presença de regiões metropolitanas com população superior a um milhão de habitantes. Não se analisaram centros urbanos com populações abaixo de um milhão de habitantes, centros estes que frequentemente estão aptos para a abertura de unidades para determinadas redes de franquias. Outro indicador demográfico que não foi representado é o concernente à taxa de crescimento populacional, responsável por sinalizar o comportamento populacional prospectivo para as redes de franquias.

Na variável fatores econômicos analisou-se o índice Gini (distribuição de renda) e o poder de paridade de compra *per capita*. Não fizeram parte da análise econômica projeções quanto ao crescimento econômico destes países, como também o indicador de crescimento populacional. Tais indicadores são úteis para prospeções de mercado, sobretudo quando se

objetiva planos de expansão.

A análise dos fatores socioculturais compreendeu o índice de desenvolvimento e o Hofstede. Entretanto, outros indicadores de análise cultural não foram incluídos, embora pudessem ser úteis para complementar as dimensões culturais averiguadas nesta pesquisa.

Os fatores corporativos e legais abrangeram as associações de franquias nacionais associadas às organizações regionais e internacionais de franquias (World Franchise Council, World Franchise Associates, East Europe Franchise Association, European Franchise Federation e Federación Iberoamericana de Franquias). Isto pode ter limitado a variável referente às associações de franquias que não são associadas a tais organizações. Uma outra limitação está relacionada aos países que possuem proteção legal às franquias. Esta pesquisa não objetivou fazer um estudo detalhado sobre o poder das legislações que disciplinam a proteção às franquias, tendo se restringido aos associados das organizações regionais e internacionais que disponibilizaram tal informação (World Franchise Council, East Europe Franchise Association e European Franchise Federation).

Ademais, contemplou-se nesta pesquisa somente os países em que as redes de franquias brasileiras possuem alguma atuação internacional. Com isso, não abrangeu outros mercados potenciais para as redes de franquias brasileiras.

Cabe esclarecer, finalmente, que se tratou apenas de análises institucionais, não se particularizando análises envolvendo determinadas cidades e seus bairros e nem as características locais dos consumidores, visto não ser este o escopo de pesquisa proposto.

8.4 SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS

Uma primeira sugestão de pesquisa, que envolve tanto as análises comparativas entre as redes de franquias como a análise institucional, reside no aprofundamento da investigação acerca do nível de comprometimento que as redes de franquias brasileiras possuem no exterior. Isto permitirá categorizar as redes de franquias brasileiras internacionalizadas de acordo com o seu nível de maturidade em negócios internacionais. Tal análise pode ser útil para se detectar quais são as melhores práticas e em quais delas os principais *players* em internacionalização de franquias devem colocar mais empenho. Este tipo de análise pode ser mais determinante do que se ter como base a proporção de unidades no exterior, faturamento e funcionários.

Como **sugestão de estudos futuros** referente à **análise comparativa entre redes de**

franquias brasileiras domésticas e internacionalizadas, está o empenho em se realizar um levantamento de dados empíricos com franqueadores e franqueados que possam sanar as limitações apresentadas nesta pesquisa quanto à utilização de um método com dados secundários.

Outra opção de pesquisa consiste na realização de estudos comparativos entre países emergentes com o fito de se compreender o comportamento deste grupo de países e as diferenças entre si e até mesmo entre países desenvolvidos, especialmente os Estados Unidos e Europa.

As **sugestões de estudos futuros** no que tange à **análise institucional** reside no aprofundamento de análises microambientais, com o propósito de particularizar os mercados analisados, especialmente quando se trata de países que apresentam grandes diversidades. A seleção de mercados a serem analisados pode ser feita por mercados que apresentam maior representatividade pelas redes de franquias brasileiras.

Uma segunda sugestão de pesquisa nessa área consiste na análise de mercados prospectivos para as redes de franquias brasileiras, envolvendo países em que estas redes de franquias ainda não possuem atuação internacional.

Uma sugestão adicional, tomando como base as características dos *clusters* aqui examinados, passa pela elaboração de um instrumento que dê origem a ponderações que os executivos possam utilizar em suas escolhas de mercados internacionais. Isto pode ser realizado mediante a criação de índices para a seleção de mercados internacionais para as franquias brasileiras, com base nas variáveis que foram analisadas, e também adicionar outras que foram mencionadas nas limitações da presente pesquisa.

REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDER, N. Internationalisation: interpreting the motives. In: MCGOLDRICK, P.; DAVIES, G. (orgs). *International Retailing: trends and strategies*. London: Pitman Publishing, 1995.

ALEXANDER, N.; SILVA, M. *Emerging markets and the internationalization of retailing: the brazilian experience*. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 30, n.6, p. 300-314, 2002.

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

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

ALON, I. *The internationalization of U.S. franchising systems*. New York: Garland Publishing, 1999.

ALON, I. The use of franchising business: US-Based retailers. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 2, p. 111-122, 2001.

ALON, I. *Executive insight: evaluating the market size for service franchising in emerging markets*. **International Journal of Emerging Markets**, v. 1, n. 1, p. 9-20, 2006.

ALON, I. *Franchise globally: innovation, learning and imitation*. United Kingdom: Palgrave Macmillan, 2010.

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

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

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

ALON, I.; WELSH, D.; FALBE, C. *Franchising in emerging markets*. In: ALON, I. ***Franchise globally: innovation, learning and imitation***. United Kingdom: Palgrave Macmillan, 2010a.

ALON, I.; LIQIANG, N.; WANG, R. *Internationalization of franchising*. In: ALON, I. ***Franchise globally: innovation, learning and imitation***. United Kingdom: Palgrave Macmillan, 2010b.

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

ALTINAY, L. *Selection partners in an international franchise organization*. **International Journal of Hospitality Management**, v.25, n. 1, p. 108-128, 2006.

ANDERSEN, O.; BUVIK, A. *Firms internalization and alternative approaches to the international customer/market selection*. **International Business Review**, v. 11, n. 1, p. 347-363, 2002.

APPLIED ECONOMICS - AE. ***Impact factor***. Disponível em:
<<http://www.tandf.co.uk/journals/titles/00036846.asp>>. Acesso em: 27/10/ 2010.

ARBAUGH, J.; CAMP, S.; COX, L. *Why don't entrepreneurial firms internationalize more?* **Journal of Management Issues**, v. 20, n. 3, p. 366-382, 2008.

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF. **Guia oficial franquias**. São Paulo: Lamonica, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF. **Ranking das franquias**. Disponível em:
<<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/guiadefranquias/RankingFranquia.asp>>. Acesso em: 01/04/ 2011a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF. **Balanço da ABF revela que o setor cresceu 20,4% em 2010**. Disponível em:
<<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp>>. Acesso em: 18/03/2011b.

AYDIN, N.; KACKER, M. *International outlook of U.S. based franchisers*. **International Marketing Review**, v. 7, n. 2, p. 43-53, 1990.

AZEVEDO, P., SILVA, A. Entre a autoridade e a autonomia: as gerações de franchising. **International Conference on Economics and Agri-Food Networks Management**, New York, 2003.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

BAKER, B.; DANT, R. *Stable plural forms in franchise systems: an examination of the evolution of ownership redirection research* In: HENDRIKSE, G.; TUUNANEN, M.; WINDSPERGER, J.; CLIQUET, G. **Strategy and governance of networks: cooperatives, franchising and strategic alliances**. Heidelberg: Physica-Verlag, 2008.

BARBOSA, J.; MARIOTTO, F. Aspectos determinantes para a internacionalização no franchising: um estudo com franquias brasileiras. In: MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T (Org.). **Franquias brasileiras**. São Paulo: Cengage, 2012, p. 89-106.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. *Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis*. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; LAWRENCE, T.B.; NORD, W.R. (org.). **The sage handbook of organization studies**. Sage, 2006, p. 111-147.

BARROSO, L. **Franchising & Direito**. 2 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002.

BERMAN, B.; EVANS, J. **Retail management: a strategic approach**. New York: MacMillan, 1998.

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

BLAIR, D.; PLACONE, D. *Expense: preference behavior, agency costs, and firm organization*. **Journal of Economics and Business**, v. 40, n. 1, p. 1-15, 1988.

BORDONABA, M.; POLO, Y.; LUCIA, L. *The resource based view in the distribution sector: evidences from the spanish franchise system*. **EMAC Anual Conferece**, Italy, 2005.

BORINI, F.; ROCHA, T.; SPERS, E. Desafios para a internacionalização das franquias brasileiras: um *survey* com franquias internacionalizadas. In: MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. **Franquias Brasileiras**. São Paulo: Cengage, 2012, p. 71-87.

BORINI, F.; TURETA, C.; OTA, T.; TANAKA, B.; SIA, M. A internacionalização de franquias no segmento de óculos de sol e acessórios: o caso Chilli Beans. In: MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. **Franquias Brasileiras**. São Paulo: Cengage, 2012, p. 123-140.

BRICKLEY, J., DARK, F. *The choice o organizational form: the case of franchising*. **Journal of Financial Economics**, v. 18, n. 2, p. 401-420, 1987.

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

CARNEIRO, J. **Desempenho de exportação de empresas brasileiras**: uma abordagem integrada. Rio de Janeiro, 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

CARNEY, M.; GEDAJLOVIC, E. *Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanations*. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 7, p. 607- 629, 1991.

CASTROGIOVANNI, G.; COMBS, J.; JUSTIS, R. *Resource Scarcity and Agency Theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks*. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 1, p. 27- 44, 2006.

CASTROGIOVANNI, G.; JUSTIS, R.T. *Strategic and contextual influences on firm growth: an empirical study of franchisors*. **Journal of Small Business Management**, v. 40, n. 2, p. 98-108, 2002.

CAVES, R.; MURPHY, W. *Franchising firms, markets and intangible assets*. **Southern Economic Journal**, v. 42, n. 1, p. 572-586, 1976.

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

CHEN, H.H. *The explanations of agency theory on international multi-unit franchising in the taiwanese marketplace*. **The International Journal of Organizational Innovation**, v.3, n. 1, p. 53-71, 2010a.

CHEN, H.H. *The development of international franchise network*. **Journal of Global Business Management**, v. 6, n. 1, p. 1-11, 2010b.

CHERTO, M.; CAMPORA, F.; GARCIA, F. *et al.*. **Franchising: uma estratégia para a expansão de negócios**. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CHOO, S.; MAZZAROL, T.; SOUTAR, G. *The selection of international retail franchisees in East Asia*. **Asia Pacific Journal of Management**, v.19, n. 4, p. 380-397, 2007.

CHOW, L.; FRAZER, L. *Servicing customers directly: mobile franchising arrangement in Australia*. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 3, p. 594-613, 2003.

CLARKIN, J.; SWAVELY, S. *The importance of personal characteristics in franchise selection*. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v.13, n. 2, p. 133-142, 2006.

COMBS, J.; CASTROGIOVANNI, G. *Franchisor strategy: a proposed model and empirical test of franchise vs company ownership*. **Journal of Small Business Management**, v. 32, n. 2, p. 37-48, 1994.

COMBS, J.; KETCHEN, D. *Can capital scarcity help agency theory explain franchising? revisiting the capital scarcity hypothesis*. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 2, p. 196-207, 1999a.

COMBS, J.; KETCHEN, D. *Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics*. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 867-888, 1999b.

COMBS, J.; KETCHEN, D. *Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: a meta-analysis*. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 443-465, 2003.

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

CORREA, P., HOLTEGEBAUM, M., MACHADO, H. *Análise do perfil empreendedor dos franqueados de escolas de idiomas na cidade de Londrina, Paraná*. **Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, Gramado, 2006.

CORRAR, L. J. **Análise multivariada**. São Paulo: Atlas, 2007.

COUGHLAN, A. **Canais de marketing e distribuição**. 6ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CPI. **Corruption perceptions index**. Disponível em: <http://www.transparency.org/publications/publications/other/corruption_perceptions_index_2011> . Acesso em: 07/04/2011.

CRESWELL, J.W. **Reserch design: qualitative and quantitative approaches**. London: Sage, 1994.

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

DAHAB, S. **Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DANT, R. *A futuristic research agenda for the field of franchising*. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 1, p. 91-98, 2008.

DANT, R.; KAUFMANN, P. *Structural and strategic dynamics in franchising*. **Journal of Retailing**, v. 79, n. 1, p. 63-75, 2003.

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, n. 1, p. 3-29, 1998.

DANT, R.; PASWAN, A.; KAUFMANN, P. *What we know about ownership redirection in franchising: a meta-analysis*. **Journal of Retailing**, v. 72, n. 1, p. 429-444, 1996.

DANT, R.; PERRIGOT, R.; CLIQUET, G. *A cross-cultural comparison of the plural forms in franchise networks: USA, France and Brazil*. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 2, p. 286-311, 2008.

DAVIDOVITSCH, L.; CALDAS, L.F.; FERREIRA-DA-SILVA, J. Estruturação das redes de fast food: um estudo empírico sobre os antecedentes do *franchising* e suas implicações sobre o desempenho das firmas. **Revista da Administração da USP**, v. 44, n. 4, p. 299-312, 2009.

DECLERCQ, D.; SAPIENZA, H.; CRIJNS, H. *The internationalization of small and medium-sized firms*. **Journal of Small Business Economics**, v. 24, n. 1, p. 409-419, 2005.

DELIOS, A.; BEAMISH, P. *Survival profitability: the roles of experience and intangible assets in foreign subsidiary performance*. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 1028-1038, 2001.

EASY DOING BUSINESS – EDB.. Disponível em:

<<http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2012>> . Acesso em: 07/04/2012.

EAST EUROPE FRANCHISE ASSOCIATION - EEFA.. Disponível em:

<<http://www.easteuropefranchise.org/about-e-europe-franchising.php>>. Acesso em: 21/05/2011.

EUROPEAN FRANCHISE ASSOCIATION - EFF. Disponível em: <<http://www.eff-franchise.com/>>. Acesso em: 12/05/2011.

EISENHARDT, K.M. *Agency theory: an assessment and review*. **Academy of Management Review**, v.15, n. 1, p. 57-74, 1989.

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, n. 2, p. 179-193, 2007.

EREN-ERDOGMUS, I.; COBANOGLU, E.; YALCIN, *et al.* *Internationalization of emerging market firms: the case of turkish retailers.* **International Marketing Review**, v. 27, n. 3, p. 316-335, 2010.

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

ETEMAD, H. *Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview.* **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 21, n. 1, p. 1-21, 2004.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL - FDC. **Ranking das transnacionais brasileiras 2011**: edição especial franquias. Belo Horizonte: FDC, 2011.

FELSTEAD, A. *The social organization of the franchise: a case of controlled self employment.* **Work Employment and Society**, v. 5, n. 1, p. 37-57, 1991.

FEDERACIÓN IBEROAMERICANA DE FRANQUICIAS - FIAF. **Socios de la FIAF**. Disponível em: < <http://www.portalfiaf.com/socios.asp>>. Acesso em: 12/05/2011.

FLADMOE-LINDQUIST, K. *International franchising: capabilities and development.* **Journal of Business Venturing**, v.11, n. 1, p. 419-438, 1996.

FLADMOE-LINDQUIST, K.; LAURENT, J. *Control modes in international service operations: the propensity to franchise.* **Management Science**, v.41, n. 1, p. 1238-1249, 1995.

FLANNERY, J. *Microfranchise against malaria.* **Stanford Social Innovation Review**, v. 5, n. 4, 2007.

FLORIANI, D.E. **O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira**. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

FORZA, C. *Survey research in operations management: a process-based perspective.* **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

FOSTER, D. L. **O livro completo do franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

FREITAS, H. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 104-112, 2000.

GAL-OR, E. *Maintaining quality standards in franchise chains*. **Management Science**, v. 41, n. 1, p. 1774-1792, 1995.

GALLINI, N.; WRIGHT, B. *Technology transfer under asymmetric information*. **Rand Journal of Economics**, v. 21, n. 1, p. 147-160, 1990.

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

GIGLIOTTI, B.S. O funcionamento do sistema de franchising. In: MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. **Franquias Brasileiras**. São Paulo: Cengage, 2012, p. 3-16.

GILLIS, W. *Resource-based and relational antecedents of firms' propensity to franchise and their effects on firm performance*. Tallahassee, FL, 2007 (Doctor of Philosophy) – College of Business, The Florida State University .,

GOLDMAN SACHS. *Dreaming with BRICs: the path to 2050*. **Global Economics Paper**, n. 99, 2003.

GOLDMAN SACHS. *The long-term outlook for the BRICs and N-11 post crisis*. **Global Economics Paper**, n. 192, 2009.

GONÇALVES, V.; DUARTE, M. *Some aspects of franchising in Portugal: an exploratory study*. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 22, n. 7, p. 30-40, 1994.

HACKETT, D. *The international expansion of US franchise systems: status and strategies*. **Journal of International Business**, v. 7, n. 1, p. 21-41, 1976.

HADJIMARCOU, J.; BARNES, J. *Case study: strategic alliances in international franchising: the entry of silver streak restaurant corporation into México*. **Journal of Consumer Marketing**, v. 15, n. 6, p. 598-607, 1998.

HAIR, J.; BLACK, W.; BABIN, B.; *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HART, O. *Firms, contracts and financial structure*. Oxford: Clarendon Press, 1995.

HISRIC, R., PETERS, M. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HITT, M., IRELAND, R., HOSKISSON, R. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HOFFMAN, R.; PREBLE, J. *The global diffusion of franchising: a country level examination*. **Multinational Business Review**, v. 9, n. 1, p. 66-76, 2001.

HOFFMAN, R.; PREBLE, J. *Convert to compete: competitive advantage through conversion franchising*. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 1, p. 187-204, 2003.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*. London: Sage, 2001.

HOPKINSON, G.C.; HOGARTH-SCOTT, S. *Franchise relationship quality: micro-economic explanations*. **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 9, p. 827-840, 1999.

HUMAN DEVELOPMENT REPORT - HDR. *International human development indicators*. Disponível em: <<http://hdr.undp.org/en/statistics/>> . Acesso em: 07/04/2012.

HUSZAGH, S.; HUSZAGH, F.; MCINTYRE, F. *International franchising in the context of competitive strategy and the theory of the firm*. **International Marketing Review**, v. 9, n. 5, p. 5-18, 1992.

INTERNATIONAL COUNTRY RISK - ICR. *International country risk guide*. Disponível em: <<http://www.prsgroup.com/>>. Acesso em: 29/10/2010.

INTERNATIONAL COMPARISON PROGRAM - ICP. *Global economics prospects*. Disponível em: <http://siteresources.worldbank.org/ICPEXT/Resources/ICP_2011.html> . Acesso em: 29/10/2010. de outubro de 2010.

JOURNAL OF BUSINESS VENTURING - JBV. *Impact factor*. Disponível em: <http://www.elsevier.com/wps/find/journaldescription.cws_home/505723/description#description>. Acesso em: 27/10/2010.

JOURNAL OF CONSUMER MARKETING - JCM. *Impact factor*. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=jcm>> . Acesso em: 28/10/2010.

JENSEN, M.; MECKLING, W. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure*. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 1, p. 305-360, 1976.

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

JONES, F. Oportunidades com menos desembolso. **Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios: Guia de Franquias 2011/2012**. Rio de Janeiro: Globo, 2011.

JOURNAL OF RETAILING. *Franchising and retailing*, v. 87, n. 3, p. 252-418, 2011.

JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT - JSBM. *Impact factor*. Disponível em: <<http://www.wiley.com/bw/journal.asp?ref=0047-2778>>. Acesso em: 27/10/2010.

JULIAN, S.; CASTROGIOVANNI, G. *Franchisor geografic expansion*. **Journal of Small Business Management**, v. 33, n. 2, p. 1-11, 1995.

KEDIA, B.; ACKERMAN, D.; BUSH, D.; JUSTIS, R. *Determinants of internationalization of franchise operations by US franchisors*. **International Marketing Review**, v. 11, n. 4, p. 56-68, 1994.

KEDIA, B.; BEN, L.; ACKERMAN, D.; JUSTIS, R. *Changing barriers to the internationalization of franchising operations: perceptions of domestic and international franchisors*. **The International Executive**, v. 37, n. 4, p. 329-348, 1995.

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

KLEIN, B. *The economics of franchising contracts*. **Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization**, v. 2, n. 1, p. 9-37, 1995.

KOZA, K.; DANT, R. *Effects of relationship climate, control mechanism, and communication on conflict resolution behavior and performance outcomes*. **Journal of Retailing**, v.83, n. 3, p. 279-296, 2007.

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

LAFONTAINE, F.; LEIBSOHN, D. *Beyond entry: examining McDonald's expansion in international markets*. **International Society of Franchising Conference Proceedings**. Michigan, 2005.

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.; RAYNAUD, E. *The role of residual claims and self-enforcement in franchising contract*. **NBER working paper series**, n. 8868, 2002.

L'ASSOCIAZIONE ITALIANA DEL FRANCHISING - ASSOFRANCHISING. **World franchising council**. Disponível em: <<http://www.assofranchising.it/component/content/article/112.html>>. Acesso em: 14/11/2011a.

L'ASSOCIAZIONE ITALIANA DEL FRANCHISING - ASSOFRANCHISING. **United States of America country report**. Disponível em: <<http://www.assofranchising.it/images/stories/EFF-WFC/Berlino-aprile-2011/u.s.a.doc>>. Acesso em: 14/11/2011b.

L'ASSOCIAZIONE ITALIANA DEL FRANCHISING - ASSOFRANCHISING. **Outline for the country report**. Disponível em: <<http://www.assofranchising.it/images/stories/EFF-WFC/Berlino-aprile-2011/brazil.doc>>. Acesso em: 14/11/2011c.

LEVY, M.; WEITZ, B. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LILLIS, C.; NARAYANA, C.; GILMAN, J. *Competitive advantage variation over the life-cycle of a franchise*. **Journal of Marketing**, v. 40, n.4, p. 77-80, 1976.

LUIZ, D., MOTOKI, L., VILLELA, J., URA, I., LOURENZANI, A. *Franchising como forma de negócio: um estudo preliminar no município de Tupã (SP)*. **Anais do Encontro Nacional da Anpad**, Salvador, BA, 2006.

MACEDO, T. A globalização do franchising brasileiro. **Revista Franquia & Negócios**. São Paulo, v. 39, Agosto/Setembro, 2011.

MAHONEY, J.; PANDIAN, J. *The resource-based view within the conversation of strategic management*. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, p. 363-380, 1992.

MARIZ-PÉREZ, R.; GARCÍA-ÁLVAREZ, T. *The internationalization strategy of spanish indigenous franchised chains: a resource-based view*. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 4, p. 514-530, 2009.

MARQUES, D. **Internacionalização de franquias: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior**. São Paulo, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

MARTIN, R. *Franchising and risk management*. **American Economic Review**, v. 78, n. 1, p. 954-968, 1988.

MARTIN, R.; JUSTIS, R. *Franchising, liquidity constraints, and entry*. **Applied Economics**, v. 25, n. 1, p. 1269-1277, 1993.

MATHEWSON, G.; WINTER, R. The *economic of franchise contracts*. **Journal of Law and Economics**, v. 28, n. 1, p. 503-526, 1985.

MAURO, P. **Guia do franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising**. 3 ed. São Paulo: Nobel, 1999.

MAURO, P. **Guia do franqueador: como desenvolver marcas mundiais**. 4ed. São Paulo: Nobel, 2007

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

MCINTYRE, F.; GILBERT, F.; YOUNG, J. *US-based franchise systems: a comparison of domestic versus international operations*. **Journal of Marketing Channels**, v. 13, n. 4, p 5-21, 2006.

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

MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T.; OLIVEIRA JR., M.M. Fusão e internacionalização de franquias no segmento de alimentação: O caso “Trendfoods e China in Box”. In: MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. **Franquias Brasileiras**. São Paulo: Cengage, 2012, p. 107-122.

MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T.; OLIVEIRA JR., M.M. *Influence of the operating environment on organizational innovation: a multiple case study of food franchises in Brazil*. **International Journal of Management**, v. 30, n. 1, 2013.

MENDELSON, M. **A essência do franchising**. São Paulo: Difusão de educação e cultura, 1994.

MERLO, E. O setor de franquias no Brasil: um estudo exploratório dos principais condicionantes de desempenho. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

MONYE, S. *Transaction costs and the internationalization of business franchising*. **Research Papers in International Business**. London: South Bank University , 1997.

MORRIS, M.; DAVIS, D.; ALLEN, J. *Fostering corporate entrepreneurship: cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism*. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 65-89, 1994.

MTIGWE, B. *Theoretical milestone in international business: the journey to international entrepreneurship theory*. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, n. 1, p. 5-25, 2006.

NEVES, M. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

NORTON, S.W. Franchising, *brand name capital*, and entrepreneurial capacity problem. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 105-114, 1988,.

NORTON, S.W. *Is franchising a capital structure issue?* **Journal of Corporate Finance**, v. 2, n. 1, p. 75-101, 1995.

OBI, P. O. *Agency costs and valuation effects of international franchising agreements*. **The Business Review**, v. 3, n. 2, p. 215-218, 2005.

OVIATT, B.; MCDOUGALL, P. *Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization*. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 29, n. 1, p. 537-553, 2005.

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

PAK, Y. *Determinants of foreign market entry modes of international franchisers: a knowledge based framework*. New Jersey, 2000. Thesis (Doctor of Philosophy). State University of New Hampshire.

PEDRO, I.; FILIPE, J.; REIS, E. Factores determinantes da internacionalização das redes de franchising ibéricas. **Revista Economia Global e Gestão**, v. 13, n. 1, p. 65-84, 2008.

PENROSE, E.T. *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press, 1959.

PERRIGOT, R.; CLIQUET, G.; MESBAH, M. *Possible applications of survival analysis in franchising research*. **International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, v. 14, n. 1, p. 129-143, 2004.

PETERSEN, B.; WELCH, L. *International retailing operations: downstream entry and expansion via franchising*. **Working Paper Series, Copenhagen Business School**, n. 5, 1999, p:1-23.

PRATT, J.W.; ZECKHAUSER, R.J. *Principals and agents: the structure of business*. Harvard Business School Press, 1985.

PREBLE, J.; HOFFMAN, R. *Franchising systems around the globe: a status report*. **Journal of Small Business Management**, v. 33, n. 2, p. 80-88, 1995.

QUALIS. **Consulta a periódicos**. Disponível em:
<<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/ConsultaPeriodicos.faces>>. Acesso em: 27/10/2010..

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. *The temporal context of UK retailer's motives for international expansion*. **The Service Industries Journal**, v. 19, n. 2, p. 101-116, 1999.

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

QUINN, B.; DOHERTY, A. *Power and control in international retail franchising: evidence from theory and practice*. **International Marketing Review**, v. 17, n. 4, p. 354-366, 2000.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. **Guia de franquias**. Rio de Janeiro: Globo, 2010/2011.

RIBEIRO, F.; MELO, P. O processo de internacionalização da rede de franquias “O Boticário” no mercado norte-americano. **Facef Pesquisa**, v. 10, n. 3, p. 299-308, 2007.

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

RIZZO, M. **Franchise, o negócio do século**. São Paulo: Rizzo Franchise, 2005.

RAND JOURNAL OF ECONOMICS - RJE. **Impact factor**. Disponível em:
<<http://www.wiley.com/bw/journal.asp?ref=0741-6261&site=1>>. Acesso em: 27/10/2010.

ROSEMBLOON, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo, Atlas, 2002.

ROSSINI, S. **O processo de inovação na prestação de serviços no franchising: estudo de caso Le Postiche**. São Paulo, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

RUBIN, P.H. *The theory of the firm and the structure of the franchising contract*. **Journal of Law and Economics**, v. 21, n. 1, p. 223-233, 1978.

SADI, M. *International business expansion through franchising: the case of fast-food industry*. Blacksburg, VA, 1994. Thesis (Doctor of Administration) Virginia Polytechnic Institute and State University,.

SALLOWICZ, M. Franquias estrangeiras focam o Brasil. **Folha de São Paulo**, Caderno Mercado, 08/08/2011.

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

SCHNEIDER, A. *Franchising: da prática à teoria*. 2ed., São Paulo: Maltese, 1991.

SEGATTO-MENDES, A.P. *Teoria da Agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade – empresa*. São Paulo, 2001. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 2001.

SHANE, S.A. *Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors*. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 216-234, 1996a.

SHANE, S.A. *Why franchise companies expand overseas*. **Journal of Business Venturing**, v. 11, n. 1, p. 73-88, 1996b,.

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

SHANE, S.A. *Research notes and communications making new franchise systems work*. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 1, p. 697-707, 1998b.

SHANE, S. *From ice cream to the internet: using franchising to drive the growth and profits of your company*. New Jersey: Prentice Hall, 2005.

SHANE, S.A.; SHANKAR, V.; ARAVINDAKSHAN, A. *The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size*. **Management Science**, v. 52, n. 5, p. 773-787, 2006.

SILVA, C.; MENDES, D.; GOMES, J. O controle gerencial na internacionalização de franquias: o caso de uma empresa brasileira. **Congresso de Contabilidade**, Porto, n. 4, 2002.

SILVA, D. A internacionalização das redes de franquias brasileiras e a necessidade de adaptação do composto de *marketing* aos novos mercados. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Curitiba-PR, n. 29, 2004a.

SILVA, V.L.S. Ambiente institucional e organização de redes de franquias: uma comparação entre Brasil e França. São Carlos, 2004b. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Administração da Universidade Federal de São Carlos.

SIMÃO, A. **Franchising: aspectos jurídicos e contratuais**. São Paulo: Atlas, 1993.

SIMÕES, K. Franquias somam 700 unidades no exterior. **Jornal Valor Econômico**, 29 de abril de 2011.

STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL - SMJ. **Impact factor**. Strategic Management Journal. Disponível em: <<http://smj.strategicmanagement.net/>>. Acesso em: 15/11/2010.

STANWORTH, J.; PRICE, S.; PURDY, D. *Franchising as a source of technology transfer to developing countries*. In: **International franchising in emerging markets**: Central and Eastern Europe and Latin America. Eds. WELSH, D.; ALON, I. Chicago: CCH, 2001, p. 87-103.

THOMPSON, M.; STANTON, J. *A framework for implementing retail franchises internationally*. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 28, n. 6, p. 689-705, 2010,.

TODD, P. *An empirical investigation of entrepreneurial orientation, internationalization, and performance of SMES*. Cleveland, 2006. Tesis (Doctor of Administration). Cleveland State University.

TORDJMAN, A. *European retailing: convergences, differences and perspectives*. In: MCGOLDRICK, P.; DAVIES, G. (orgs). **International Retailing: Trends and Strategies**. London: Pitman Publishing, 1995.

TSENG, C.; TANSUHAJ, P.; ROSE, J. *Are strategic assets contributions or constraints for SMEs to go international? an empirical study of the U.S. manufacturing sector*. **Journal of the American Academy of Business**, v. 5, n. 1, p. 246-254, 2004.

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

WEAVEN, S.; FRAZER, L. *Predicting multiple unit franchising: a franchisor and franchisee perspective*. **Journal of Marketing Channels**, v. 10, n. 3, p. 53-82, 2003,.

WELCH, L. *Internationalisation by australian franchisors*. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 7, n. 2, p. 101-121, 1990,.

WELSH, H.; ALON, I. *Global franchising in emerging and transitioning economies*. **International Council for Small Business World Conference**, v. 47, San Juan, 2002.

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

WORLD DEVELOPMENT INDICATORS - WDI. **Development indicators**. Disponível em:

<<http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators/wdi-2010>>. Acesso em: 30/10/2010.

WORLD FRANCHISE ASSOCIATES - WFA. **Franchise associates**. Disponível em:

<<http://www.worldfranchiseassociates.com/index.php>>. Acesso em: 21/05/2011.

WORLD FACT BOOK - WFB. **Country Profile**. Disponível em:

<<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>>. Acesso em: 29/10/2010.

WORLD FRANCHISE COUNCIL – **Country Profile**. World Franchise Council. Disponível em:

<http://www.worldfranchisecouncil.org/control/cpview?contentId=WFC_HOME>. Acesso em: 12/05/2011.

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

WILLIAMS, D. *Why do entrepreneurs become franchisees? an empirical analysis of organizational choice*. *Journal of Business Venturing*, v. 14, n. 1, p. 103-124, 1999.

WINDSPERGER, J.; DANT, R. *Contractibility and ownership redirection in franchising: a property rights view*. **Journal of Retailing**, v. 82, n. 3, p. 259-272, 2006.

WRIGHT, P.; MUKHERJI, A.; KROLL, M. J. *A reexamination of agency theory assumptions: extensions and extrapolations*. **Journal of Socio-Economics**, v. 30, n. 1, p. 413-429, 2001.

WORLD URBANIZATION PROSPECTS - WUP.. Disponível em:

<<http://esa.un.org/unpd/wup/CD-ROM/Urban-Rural-Population.htm>>. Acesso em: 07/04/2012.

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

APÊNDICE

Apêndice 1 - Análise de *cluster*

Hierarquical

Agglomeration Schedule

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	161	165	1,000	0	0	3
2	159	162	1,000	0	0	4
3	2	161	1,000	0	1	5
4	17	159	1,000	0	2	7
5	2	152	1,000	3	0	6
6	2	132	1,000	5	0	25
7	17	116	1,000	4	0	8
8	17	112	1,000	7	0	24
9	5	111	1,000	0	0	10
10	5	109	1,000	9	0	11
11	5	107	1,000	10	0	12
12	5	101	1,000	11	0	27
13	7	99	1,000	0	0	14
14	7	98	1,000	13	0	15
15	7	95	1,000	14	0	16
16	7	92	1,000	15	0	26
17	30	84	1,000	0	0	19
18	26	79	1,000	0	0	20
19	30	65	1,000	17	0	21
20	26	48	1,000	18	0	22
21	30	43	1,000	19	0	24
22	26	42	1,000	20	0	23
23	26	35	1,000	22	0	25
24	17	30	1,000	8	21	157
25	2	26	1,000	6	23	26
26	2	7	1,000	25	16	27
27	2	5	1,000	26	12	169
28	153	179	1,000	0	0	39
29	139	177	1,000	0	0	46
30	141	175	1,000	0	0	44
31	87	171	1,000	0	0	157
32	138	170	1,000	0	0	47
33	85	167	1,000	0	0	70
34	131	164	1,000	0	0	51
35	137	163	1,000	0	0	48
36	91	160	1,000	0	0	160
37	120	158	1,000	0	0	55

38	142	157	1,000	0	0	43
39	4	153	1,000	0	28	41
40	147	151	1,000	0	0	41
41	4	147	1,000	39	40	53
42	69	145	1,000	0	0	80
43	8	142	1,000	0	38	78
44	122	141	1,000	0	30	144
45	125	140	1,000	0	0	53
46	6	139	1,000	0	29	61
47	12	138	1,000	0	32	89
48	20	137	1,000	0	35	66
49	102	136	1,000	0	0	65
50	58	133	1,000	0	0	158
51	36	131	1,000	0	34	93
52	93	126	1,000	0	0	67
53	4	125	1,000	41	45	69
54	64	124	1,000	0	0	83
55	57	120	1,000	0	37	57
56	52	117	1,000	0	0	90
57	57	115	1,000	55	0	141
58	47	114	1,000	0	0	93
59	100	113	1,000	0	0	66
60	108	110	1,000	0	0	61
61	6	108	1,000	46	60	92
62	88	106	1,000	0	0	69
63	59	104	1,000	0	0	152
64	72	103	1,000	0	0	78
65	22	102	1,000	0	49	87
66	20	100	1,000	48	59	74
67	51	93	1,000	0	52	165
68	77	90	1,000	0	0	74
69	4	88	1,000	53	62	73
70	3	85	1,000	0	33	75
71	75	82	1,000	0	0	75
72	78	81	1,000	0	0	73
73	4	78	1,000	69	72	79
74	20	77	1,000	66	68	96
75	3	75	1,000	70	71	95
76	49	74	1,000	0	0	92
77	70	73	1,000	0	0	79
78	8	72	1,000	43	64	86
79	4	70	1,000	73	77	94
80	29	69	1,000	0	42	98
81	44	68	1,000	0	0	95
82	60	66	1,000	0	0	86
83	18	64	1,000	0	54	97

84	34	63	1,000	0	0	98
85	40	61	1,000	0	0	96
86	8	60	1,000	78	82	101
87	22	56	1,000	65	0	154
88	46	55	1,000	0	0	94
89	12	53	1,000	47	0	149
90	24	52	1,000	0	56	142
91	16	50	1,000	0	0	101
92	6	49	1,000	61	76	147
93	36	47	1,000	51	58	147
94	4	46	1,000	79	88	99
95	3	44	1,000	75	81	100
96	20	40	1,000	74	85	145
97	18	37	1,000	83	0	142
98	29	34	1,000	80	84	149
99	4	25	1,000	94	0	140
100	3	19	1,000	95	0	140
101	8	16	1,000	86	91	148
102	178	180	1,000	0	0	103
103	1	178	1,000	0	102	108
104	144	174	1,000	0	0	113
105	155	173	1,000	0	0	110
106	166	172	1,000	0	0	108
107	118	168	1,000	0	0	117
108	1	166	1,000	103	106	139
109	154	156	1,000	0	0	111
110	14	155	1,000	0	105	130
111	13	154	1,000	0	109	114
112	143	150	1,000	0	0	114
113	33	144	1,000	0	104	143
114	13	143	1,000	111	112	138
115	89	135	1,000	0	0	122
116	23	128	1,000	0	0	130
117	9	118	1,000	0	107	129
118	97	105	1,000	0	0	119
119	21	97	1,000	0	118	121
120	94	96	1,000	0	0	121
121	21	94	1,000	119	120	137
122	83	89	1,000	0	115	141
123	71	80	1,000	0	0	125
124	28	76	1,000	0	0	162
125	32	71	1,000	0	123	128
126	41	67	1,000	0	0	128
127	31	45	1,000	0	0	129
128	32	41	1,000	125	126	137
129	9	31	1,000	117	127	168

130	14	23	1,000	110	116	145
131	148	169	1,000	0	0	132
132	11	148	1,000	0	131	136
133	39	129	1,000	0	0	135
134	86	119	1,000	0	0	136
135	15	39	1,000	0	133	165
136	11	86	1,000	132	134	150
137	21	32	1,000	121	128	138
138	13	21	1,000	114	137	139
139	1	13	1,000	108	138	171
140	3	4	,999	100	99	144
141	57	83	,995	57	122	151
142	18	24	,992	97	90	146
143	10	33	,990	0	113	146
144	3	122	,989	140	44	148
145	14	20	,987	130	96	152
146	10	18	,978	143	142	155
147	6	36	,974	92	93	153
148	3	8	,968	144	101	154
149	12	29	,967	89	98	159
150	11	149	,965	136	0	163
151	38	57	,963	0	141	168
152	14	59	,960	145	63	155
153	6	176	,944	147	0	158
154	3	22	,940	148	87	161
155	10	14	,938	146	152	164
156	54	121	,934	0	0	171
157	17	87	,922	24	31	166
158	6	58	,915	153	50	172
159	12	62	,908	149	0	164
160	91	146	,906	36	0	170
161	3	27	,902	154	0	163
162	28	134	,876	124	0	173
163	3	11	,874	161	150	167
164	10	12	,872	155	159	169
165	15	51	,858	135	67	174
166	17	123	,838	157	0	172
167	3	130	,827	163	0	175
168	9	38	,798	129	151	173
169	2	10	,781	27	164	170
170	2	91	,699	169	160	174
171	1	54	,687	139	156	178
172	6	17	,654	158	166	177
173	9	28	,601	168	162	176
174	2	15	,555	170	165	178
175	3	127	,541	167	0	176

176	3	9	,518	175	173	177
177	3	6	,226	176	172	179
178	1	2	,104	171	174	179
179	1	3	-,527	178	177	0