

**O IMPACTO DA CULTURA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE REDES DE FRANQUIAS: uma comparação entre países emergentes e desenvolvidos**

**ANDREA GIOVANI LANFRANCHI**

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

**PEDRO LUCAS DE RESENDE MELO**

UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

# **O IMPACTO DA CULTURA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE REDES DE FRANQUIAS: uma comparação entre países emergentes e desenvolvidos**

## **1 INTRODUÇÃO**

O modelo de negócios de redes de franquias emergiu como um dos métodos mais utilizados para fazer negócios na economia global, sendo uma das estratégias mais populares para empresas quando se deslocam para mercados internacionais, de forma que o modelo espalhou-se rapidamente para a maioria dos continentes na década passada (HOFFMAN; PREBLE, 2003; QUINN; DOHERTY, 2000). Nos últimos anos, pesquisadores tem explicado a internacionalização de redes de franquias sob diferentes perspectivas, sendo que os estudos sobre este assunto podem ser classificados em cinco correntes principais: (1) Macro perspectiva: analisa as condições do país de destino e seu impacto na internacionalização de redes de franquias; (2) Modo de entrada em um novo mercado; (3) Escolha de modos de governança de redes de franquias internacionais; (4) Forças motrizes para expansão internacional de redes de franquias; e (5) Relacionamento entre franqueado e franqueador (DANT; GRÜNHAGEN, 2014). A maior parte das investigações a respeito de internacionalização de redes de franquias tem como foco investigar as motivações para a expansão da rede de franquia ou o modo de entrada selecionado pela empresa para expandir para novos mercados, porém pouco se sabe sobre como ocorre a seleção dos países e a escolha de para onde internacionalizar (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011).

Este estudo encontra-se na primeira corrente de pesquisa; nele será abordada a seleção de mercado de atuação internacional pelo ponto de vista da teoria institucional, especificamente da dimensão cultural. A teoria institucional foi escolhida porque é utilizada para o entendimento das decisões de expansão internacional já que considera aspectos do país de origem e do país de destino não enfatizados pelas demais teorias de administração, o que proporciona um entendimento melhor das formas de expansão das empresas contemporâneas (DUNNING; LUNDAN, 2008; PENG; WANG; JIANG, 2008; ROCHA; ÁVILA, 2015; ZOOGAH; PENG; WOLDU, 2015).

A dimensão cultura foi escolhida porque compõe um dos fatores mais característicos da internacionalização, que é se deparar com diferentes valores, padrões de comportamentos e costumes; ela é definida como a cultura, costumes, comportamentos, atitudes, línguas e quaisquer outras características que influenciem as práticas de negócios. Essa também é a dimensão mais citada em artigos sobre redes de franquias que utilizam como base a teoria institucional, isso ocorre porque as diferenças culturais causam assimetria de informação, o que faz com que o problema da agência seja maior em mercados culturalmente distantes. Dessa forma espera-se que as organizações optem por se internacionalizar para países mais próximos culturalmente, com o intuito de reduzir riscos (BAENA; CERVIÑO, 2014; BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010; QUINN; ALEXANDER, 2002). No entanto, alguns estudiosos consideram que a distância institucional é mais importante que as características culturais propriamente ditas (ARSLAN; LARIMO, 2010; BAENA, 2015; BAENA; CERVIÑO, 2014; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; ROCHA; ÁVILA, 2015), outros afirmam que algumas características culturais são mais importantes que outras (ALON, 2006; BAENA, 2012, 2013, 2015; BAENA; CERVIÑO, 2014; HOFFMAN; PREBLE, 2001), sendo que não existe um consenso sobre estes tópicos na literatura. Além disso, a maior parte das pesquisas empíricas realizados tem como objeto de estudo redes de franquias de um único

país, normalmente desenvolvido, de forma que os resultados encontrados podem não refletir a realidade de redes de franquias de países emergentes.

Assim, este estudo pretende ser uma continuação dos estudos anteriores, com o objetivo de identificar se há isomorfismo entre as preferências institucionais culturais de redes de franquias de diferentes países, mas que apresentam uma mesma base cultural, no processo de seleção de países para expansão internacional. Além disso, este estudo tem a intenção de suprir a necessidade de um estudo mais abrangente, envolvendo uma amostra de redes de franquias originadas em diferentes países, uma vez que a maioria das pesquisas anteriores é baseada em redes de franquias originadas em um único país (DANT; GRÜNHAGEN, 2014; MERRILEES, 2014).

A amostra da pesquisa é composta de redes de franquias de países emergentes, Brasil e Argentina, e desenvolvidos, Portugal e Espanha. Esses países foram escolhidos porque apresentam similaridades culturais, sendo que estudos recentes já iniciaram investigações sobre a relação de internacionalização entre eles (BAENA, 2012, 2013, 2015, 2018; BAENA; CERVIÑO, 2014). Brasil/Portugal e Argentina/Espanha estão culturalmente conectados devido a um vínculo histórico; o processo de colonização desses países foi determinante na formação cultural, sendo que os principais traços culturais vieram dos colonizadores. Desse modo pretende-se identificar se pelo fato desses países apresentarem características culturais próximas eles apresentam também preferências culturais semelhantes no que tange a seleção de países para expansão internacional. A caracterização da dimensão cultural dos países de destino foi realizada por meio dos seis aspectos-chaves culturais definidos por Hofstede: (1) distância de poder; (2) individualismo; (3) masculinidade; (4) aversão à incerteza; (5) orientação em longo prazo; (6) indulgência (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010; HOFSTEDE, 2001). A pesquisa realizada foi quantitativa, utilizando-se a técnica de regressão linear múltipla, transversal, descritiva, com propósito exploratório, e baseada em dados secundários. Espera-se identificar se existe isomorfismo nas preferências culturais na internacionalização das redes de franquias dos países analisados, devido à base cultural comum, originada na relação entre colônia e colonizador.

Com essa pesquisa, pretende-se efetivar duas contribuições: (1) Aprofundamento da teoria institucional por meio da identificação de um possível isomorfismo no comportamento de seleção de países para expansão internacional das redes de franquias dos países analisados, enquanto a maior parte da literatura desta área compõe-se de pesquisas com o intuito de investigar o modo de entrada ou a motivação para a internacionalização (ALIOUCHE; SCHLENTZICH, 2011; BAENA, 2018; DANT; GRÜNHAGEN, 2014; DANT; GRÜNHAGEN; WINDSPERGER, 2011; MELO et al., 2015a, 2015b); e (2) Identificação de quais aspectos-chaves culturais apresentam maior influência no processo de seleção de países para internacionalização (ALON, 2006; BAENA, 2015; BAENA; CERVIÑO, 2014; HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010; HOFFMAN; PREBLE, 2001; HOFSTEDE, 2001).

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Ambiente institucional cultural**

A abordagem mais usada nos estudos realizados sobre o ambiente institucional cultural é a utilização da medida cultural por Hofstede na década de 1980 (ALIOUCHE; SCHLENTZICH, 2011; BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010; KIRKMAN; LOWE; GIBSON, 2006). Hofstede (2001) define cultura como a programação coletiva da mente que distingue

os membros de um grupo dos demais. Ele desenvolveu um conjunto de indicadores culturais e os aplicou em uma grande amostra de países, coletando dados através de questionários com gerentes de subsidiárias da empresa IBM em todo o mundo, entre 1967 e 1973. Por meio de uma análise fatorial das respostas obtidas na pesquisa, ele propôs quatro aspectos-chaves para distinção das características culturais: (1) Distância de poder; (2) Aversão à incerteza; (3) Individualismo; e (4) Masculinidade. Posteriormente dois outros aspectos foram incluídos: (5) Orientação de longo prazo; e (6) indulgência. A definição de cada um dos aspectos pode ser observada no Quadro 1.

Quadro 1: Medidas de Hofstede

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

	ações humanas e estão relacionadas à diversão e satisfação, sociedades contidas suprimem as gratificações por meio de normas sociais rígidas.
--	---

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

## 2.2 Internacionalização de redes de franquias

O processo de internacionalização de redes de franquias iniciou-se com as redes americanas na década de 60, tendo como destino o Canadá, devido à proximidade geográfica e cultural. Posteriormente, as redes migraram para os mercados da Europa ocidental e Austrália, devido sua estabilidade política e econômica. Em um terceiro momento, devido à saturação dos mercados dos Estados Unidos, Canadá e Europa ocidental, a expansão das redes de franquias abrangeu as economias emergentes cujos mercados permaneciam inexplorados, como o BRICS, leste europeu e América Latina. Recentemente, o foco dos franqueadores começou a envolver os mercados do Vietnã, Filipinas e outras economias do sudeste asiático, e do sul e leste do continente africano. Em contrapartida, os mercados emergentes utilizam as redes de franquias internacionais como uma ferramenta para seu desenvolvimento econômico e para uma maior integração global (BAENA, 2012; BAENA; CERVIÑO, 2014; DANT; GRÜNHAGEN, 2014; GRÜNHAGEN; DANT; ZHU, 2012; WELCH, 1989; WELSH; ALON; FALBE, 2006).

O padrão de comportamento de internacionalização das redes de franquias de países desenvolvidos tende a seguir o mesmo padrão das redes norte americanas, no entanto, o mesmo não ocorre com as redes de países emergentes (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; MELO et al., 2015, 2019). A internacionalização de redes de franquias provenientes de países emergentes teve início tardiamente, na década de 1990, apresentando uma intensificação a partir dos anos 2000. Essas redes se internacionalizam seguindo uma lógica de mercado e de gestão diferente das redes americanas (ALMEIDA et al., 2015; KHAUAJA; TOLEDO, 2011; VIANNA; MELO; RYNGELBLUM, 2014), apresentando preferência por mercados com características culturais e institucionais similares aos seus mercados domésticos, além de valorizarem a proximidade geográfica (KUZNETSOV, 2010; LIUHTO; MAJURI, 2014; MELO et al., 2015a, 2015b).

Dant e Grünhagen (2014) identificam cinco perspectivas diferentes do processo de internacionalização de redes. Este estudo se encaixa na linha de Macroperspectiva, cujo foco é o país de destino e seu impacto na internacionalização da rede de franquia, baseando-se na ideia de que as redes de franquia são atraídas para economias desenvolvidas, com semelhanças culturais e políticas em relação ao seu país de origem (DANT; GRÜNHAGEN, 2014). Na análise da dimensão cultural geralmente são utilizados todos os aspectos-chaves de Hofstede (2001), no entanto, alguns autores defendem que nem todos os aspectos são relevantes na expansão das redes de franquias, e estudos anteriores têm apresentado ênfase nos aspectos de individualismo (ALON, 2006; BAENA, 2012, 2013; HOFFMAN; PREBLE, 2001) e de aversão à incerteza (BAENA, 2012, 2013; HOFFMAN; PREBLE, 2001).

## 3 HIPÓTESES

A dimensão cultural é a mais citada em artigos sobre redes de franquias que utilizam como base a teoria institucional. As diferenças culturais entre o país de origem e o país de destino causam assimetria de informação, o que faz com que o problema da agência seja maior em mercados culturalmente distantes, aumentando os conflitos entre o franqueado e o franqueador (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; JELL-OJOBOR; WINDSPERGER,

2014), o oportunismo (SHANE, 1996; SLANGEN; VAN TULDER, 2009) e os custos de seleção e supervisão de franqueados (BAENA, 2013, 2015). Além disso, ela influencia as negociações de contrato com potenciais franqueados, práticas de negócios operacionais e práticas de gestão de pessoas. (ALIOUCHE; SCHLENTZICH, 2011; KIRKMAN; LOWE; GIBSON, 2006). Desse modo, entende-se que os traços culturais podem influenciar no processo de internacionalização das redes de franquias, sendo que os estudos já realizados indicam que a expansão internacional inicia-se em mercados culturalmente e geograficamente próximos ao mercado doméstico, de modo que a empresa reduza riscos, custos com monitoramento e não precise realizar grandes adaptações de marca ou conceitos (BAENA, 2015; QUINN; ALEXANDER, 2002; WONG; MERRILEES, 2006).

O modelo de internacionalização de Uppsala, idealizado por Johanson e Vahlne (1977), suporta o argumento da preferência por mercados culturalmente próximos. Segundo este modelo, as empresas tendem a iniciar o processo de internacionalização de forma gradual, iniciando com pequenos investimentos que exijam baixo comprometimento e em países com menores distâncias psíquicas. A distância psíquica é definida como a soma dos fatores que atrapalham o fluxo de informações entre o mercado de origem e o de destino, por exemplo, diferenças de língua, educação, práticas de negócio, cultura e de desenvolvimento industrial. Dessa forma, a internacionalização é vista como uma consequência do crescimento da empresa de natureza incremental e como resultado da interação entre aprendizagem e comprometimento. As empresas iniciariam a internacionalização em mercados culturalmente próximos e, a partir da obtenção de conhecimento e do aumento do comprometimento, ampliariam sua participação nesses mercados e expandiriam para outros mercados culturalmente distantes (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

No entanto, alguns autores defendem que nem todos os aspectos culturais são relevantes na expansão das redes de franquias, e estudos anteriores têm apresentado ênfase nos aspectos de individualismo (ALON, 2006; BAENA, 2012, 2013; HOFFMAN; PREBLE, 2001) e aversão à incerteza (BAENA, 2012, 2013; HOFFMAN; PREBLE, 2001). Estes estudos são, em sua grande maioria, baseados em uma amostra de um único país desenvolvido, de forma que é possível que existam diferenças quando se utiliza uma amostra heterogênea, mas com uma base cultural similar. A partir do exposto, a seguinte hipótese foi construída:

*H1: As redes de franquias oriundas de diferentes países com a mesma base cultural apresentam preferências culturais semelhantes na seleção de países para expansão internacional.*

Um conceito importante para o entendimento da relevância do ambiente cultural é o da distância institucional, que se refere às diferenças entre o ambiente cultural do país de origem e do país de destino. Na última década, a distância tem sido usada por muitos estudos em negócios internacionais, abordando as diferenças entre países e seus impactos nas estratégias das empresas (ARSLAN; LARIMO, 2010). Esse conceito é utilizado com frequência em estudos sobre internacionalização de redes de franquias (BAENA, 2015; BAENA; CERVIÑO, 2014; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016), que normalmente concluem que as empresas apresentam mais dificuldade para se estabelecer em ambientes institucionais distantes do ambiente do seu país de origem, e que essa diferença importa mais do que o nível absoluto de qualidade das instituições do país de destino (ROCHA; ÁVILA, 2015). A partir do exposto, é relevante que a análise seja feita considerando a distância institucional, além dos índices brutos. Desse modo foi construída a seguinte hipótese:

*H2: As redes de franquias oriundas de diferentes países com a mesma base cultural apresentam preferências de distância cultural semelhantes na seleção de países para expansão internacional.*

#### 4 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa utilizado neste trabalho é o de pesquisa quantitativa, descritiva e explicativa. A amostra utilizada é composta de redes de franquias de quatro países, sendo dois emergentes (Brasil e Argentina) e dois desenvolvidos (Portugal e Espanha). Estes países foram escolhidos porque apresentam similaridade cultural; alguns estudos recentes já investigam a relação de internacionalização entre esses países (BAENA, 2012, 2013, 2015, BAENA; CERVIÑO, 2014), sendo que devido ao período da União Ibérica, durante a colonização, de 1580 a 1640, Espanha e Portugal são comumente tratados pelos estudiosos como um único bloco que influenciou a formação cultural dos países latinos americanos (FELDMANN, 2010; KIYOMURA; SMIRNE, 2016). Esses países estão culturalmente conectados, pois mantêm um vínculo histórico, o processo de colonização foi o principal determinante na formação da cultura, sendo que os principais traços encontrados na cultura nacional vieram dos colonizadores (SILVA; GOMES; CORREIA, 2009). Atualmente, os países mantêm tratados diplomáticos, políticos e econômicos que permitem relações privilegiadas entre eles, o que pode ser exemplificado pela Convenção de Igualdade de Direitos e Deveres entre Brasileiro e Portugueses, promulgada pelo Decreto 70.391, de 1972, que garante privilégios para cidadãos brasileiros em Portugal e vice-versa. Além disso, a proximidade proporcionada pela língua em comum entre o país de origem e o país de destino beneficia as empresas, facilitando a transferência de recursos e a coordenação das unidades no mercado externo (MELO et al., 2015b).

Considerou-se redes de franquias internacionalizadas aquelas que possuem alguma operação no exterior. A identificação dessas redes, e dos países de atuação delas, foi feita por meio de dados secundários oficiais, publicados pelas associações de franquias dos países estudados e pelas próprias redes de franquias. Trabalhos anteriores sobre internacionalização de redes de franquias foram realizados utilizando dados de associações de franquias, alguns exemplos são: Elango (2007), Baena (2012; 2013; 2015; 2018), Melo et al. (2015a; 2015b; 2019) e Hoffman, Munemo e Watson (2016). Assim, utilizou-se dados publicados pela ABF (Associação Brasileira de Franchising), AAMF (Asociacion Argentina de Marcas y Fraquicias), APF (Associação Portuguesa de Franchising), e AEF (Asociacion Española de Franquiciadores). Com isso foram analisadas um total de 197 redes de franquias internacionalizadas, conforme Tabela 1.

Tabela 1: Redes analisadas

País	Classificação	Nº de redes de franquias internacionalizadas	Nº de países de destino
Brasil	<b>Emergente</b>	<b>93</b>	<b>52</b>
Argentina	<b>Emergente</b>	<b>23</b>	<b>21</b>
Portugal	<b>Desenvolvido</b>	<b>26</b>	<b>25</b>
Espanha	<b>Desenvolvido</b>	<b>55</b>	<b>112</b>

Fonte: autor.

As variáveis independentes utilizadas foram os seis aspectos chaves definidos por Hofstede. Os dados referentes a essas variáveis também se caracterizam como dados secundários, e foram obtidos por meio do site Geert-hofstede.com, que é site oficial da pesquisa de índices culturais de Hofstede, que permite o acesso aos dados culturais dos 76 países em que a pesquisa foi aplicada.

A variável dependente utilizada corresponde ao comprometimento da rede de franquia no mercado internacional, que foi calculado utilizando-se o percentual de unidades franqueadas internacionais em um determinado país de destino em relação ao total de unidades franqueadas internacionais para cada rede de franquia analisada (MELO et al., 2015b; 2019).

A fim de identificar se há diferenças quanto à análise do índice bruto cultural e da distância do índice cultural foram realizadas duas análises, uma utilizando o valor absoluto do índice e outra utilizando a distância cultural relacionada ao índice. Para o cálculo da distância utilizou-se o módulo da diferença entre o valor absoluto do índice do país de origem e do país de destino da rede de franquia.

A variável de controle compreendeu o país de origem da rede de franquia. Isso porque diversos estudos apontam que as empresas de países emergentes de internacionalizam seguindo uma lógica de gestão diferente da de empresas de países desenvolvidos, desse modo pode ser que exista variação nas condições institucionais que impactam no comprometimento internacional da rede de franquia dependendo do nível de desenvolvimento econômico e social do seu país de origem. Com isso, cada análise será dividida entre países de destino desenvolvidos e emergentes.

## 5 RESULTADOS

As Tabelas 2 e 3 apresentam os modelos de regressão linear múltipla que testam as hipóteses. No Modelo 1 são apresentados os índices brutos como variáveis independentes, e no Modelo 2 são apresentados as distâncias dos índices como variáveis independentes.

Tabela 2: Modelo 1 - índice bruto

<b>Variáveis</b>	<b>Modelo 1 - Índice bruto</b>			
	<b>Emergentes</b>		<b>Desenvolvidos</b>	
<b>Variáveis independentes</b>				
Distância de poder	-,029	-,294	-,036	-,450
Individualismo	,324	2,789**	,043	,499
Masculinidade	,029	,392	-,066	-1,046
Aversão à incerteza	,093	1,224	,144	2,371*
Orientação de longo prazo	-,315	-4,243**	-,153	-2,084*
Indulgência	-,052	-,646	-,026	-,387
N	327		362	
R <sup>2</sup>	,133		,047	
R <sup>2</sup> ajustado	,110		,027	

Variável dependente: Comprometimento internacional

\*\* p< 0.01; \* p< 0.05

Fonte: autores.



No Modelo 1, o resultado mostra que para os países emergentes (Brasil e Argentina) as características institucionais significativamente ( $p < 0.01$ ) relacionadas ao comprometimento são o Individualismo e a Orientação de longo prazo, sendo a primeira relacionada positivamente e a segunda negativamente. Isso implica que as redes de franquias são mais atraídas por mercados que apresentem cultura mais individualista e menos orientada para longo prazo. Em relação ao individualismo, sociedades com cultura mais individualista são caracterizadas pela implicação de que a felicidade é alcançada por meio da realização pessoal, e pela expectativa dos indivíduos de terem de cuidar de si mesmos, sem confiança demais nas autoridades para obter apoio; além disso espera-se que os funcionários sejam autossuficientes e demonstrem iniciativa (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010; HOFSTEDE, 2001). Essas características tendem a potencializar a motivação do franqueado, que é um dos atrativos para os franqueadores no sistema de redes de franquias (DIAZ-BERNARDO, 2012; HOFFMAN; PREBLE, 2003). Em relação à orientação de longo prazo, sociedades menos orientadas para longo prazo são compostas por pessoas com pensamentos normativos, que apresentam pouca propensão a economizar para o futuro e um foco na obtenção de resultados rápidos. Entende-se que esta é uma característica desejável para redes de franquias, visto que um dos propósitos da organização em formato de rede é a rápida expansão e obtenção de resultados presentes por meio da captação de recursos de terceiros (QUINN, 1998; WELSH; ALON; FALBE, 2006).

A análise das redes de países desenvolvidos (Portugal e Espanha) mostrou que as características institucionais significativas ( $p < 0.05$ ) relacionadas ao comprometimento são Aversão à incerteza e Orientação de longo prazo, sendo a primeira relacionada positivamente e a segunda negativamente. Isso implica que as redes de franquias são atraídas por mercados que apresentam uma cultura com maior aversão à incerteza e menor orientação de longo prazo. Em relação à Aversão à incerteza, um índice alto indica uma sociedade com forte necessidade de leis, regras e regulamentos que estruturam a vida e os negócios. Entende-se que esse resultado se deve ao fato de que as redes de franquias dos países desenvolvidos estão habituadas a um ambiente regulatório com as regras do jogo bem definidas, enfrentando dificuldades na sua internacionalização em países em que não há um regime de contratos e direitos de propriedade intelectual bem desenvolvido, uma vez que não estão acostumadas a essas condições. Isso aumenta a percepção de risco do franqueador, fazendo com que ele seja mais relutante em realizar investimentos em um país de destino onde existam regulamentações claras ou em que as regulamentações possam variar de forma imprecisa (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008). Em relação à orientação de longo prazo, esse resultado é compatível com o anterior, referente às redes de países emergentes, pelo mesmo motivo das características serem desejáveis devido ao propósito de rápida expansão (QUINN, 1998; WELSH; ALON; FALBE, 2006).

Observa-se que os resultados vão ao encontro do defendido por autores em estudos anteriores, sendo que os emergentes apresentaram ênfase no individualismo (ALON, 2006; BAENA, 2012, 2013; HOFFMAN; PREBLE, 2001), e os desenvolvidos na aversão à incerteza (BAENA, 2012, 2013; HOFFMAN; PREBLE, 2001). No entanto, o único ponto em comum entre os dois grupos de países foi em relação à orientação de longo prazo, não apresentado nos estudos anteriores, sendo que os dois grupos apresentam preferência por sociedades mais normativas, caracterizadas pelo respeito às tradições e pelo foco na obtenção de resultados rápidos (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010; HOFSTEDE, 2001). Com isso, a hipótese 1 foi parcialmente confirmada.

Tabela 2: Modelo 2 - distância

<b>Variáveis</b>	<b>Modelo 2 - Distância</b>			
	<b>Variáveis independentes</b>	<b>Emergentes</b>		<b>Desenvolvidos</b>
Distância de poder	-,225	-1,313	5,300	21,776**
Individualismo	-1,709	-3,609**	19,589	23,149**
Masculinidade	-	-	26,937	24,311**
Aversão à incerteza	-,117	-,712	-8,181	-22,214**
Orientação de longo prazo	-,690	-3,603**	-	-
Indulgência	-,503	-2,447*	-	-
N		327		362
R <sup>2</sup>		,129		,689
R <sup>2</sup> ajustado		,108		,684

Variável dependente: Comprometimento internacional

\*\* p < 0.01; \* p < 0.05

Fonte: autores.

No Modelo 2, o resultado mostra que para os países emergentes (Brasil e Argentina) as distâncias institucionais culturais relacionadas significativamente e negativamente ao comprometimento são o Individualismo e Orientação de longo prazo ( $p < 0.001$ ) e Indulgência ( $p < 0.05$ ). Isso implica que as redes de franquias são mais atraídas por mercados que sejam mais próximos nas variáveis culturais individualismo, orientação de longo prazo e indulgência. A análise das redes de países desenvolvidos (Portugal e Espanha) mostrou que as distâncias culturais de Distância de poder, Individualismo, Masculinidade e Aversão à incerteza estão relacionadas significativamente ( $p < 0.01$ ) ao comprometimento, sendo as três primeiras positivamente e a última negativamente. Isso implica que as redes são mais atraídas por mercados próximos em aversão à incerteza, mas distantes em distância de poder, individualismo e masculinidade.

A variável Masculinidade, no contexto de países de origem emergente, e as variáveis Orientação de longo prazo e Indulgência, no contexto de países de origem desenvolvida, não foram consideradas como preditores no modelo.

O resultado do grupo de países emergentes indica que as redes de franquias apresentam preferência por se internacionalizar para países culturalmente próximos, o que vai ao encontro dos estudos anteriores (ALIOUCHE; SCHLENTTRICH, 2011; BAENA, 2015; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016), e da teoria de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977). No entanto os resultados do grupo de países desenvolvidos mostrou o contrário, identificando que as redes tem preferência por se internacionalizar para países com maior distância cultural, com excessão do índice de aversão à incerteza. Um dos motivos para que isso tenha ocorrido é que os países desenvolvidos podem priorizar proximidade geográfica à proximidade cultural, sendo que Portugal e Espanha são culturalmente distantes dos países mais próximos geograficamente (Alemanha, Itália, Reino Unido, Bélgica, Irlanda, Holanda e Áustria), em especial em relação aos índices de Distância de Poder, Individualismo e Masculinidade (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010; HOFSTEDE, 2001). Isso também pode ocorrer porque as redes de franquias deram prioridade para outras características institucionais, como ambiente político e economico estável e potencial de crescimento do mercado (QUINN, 1998; WELCH, 1989). Com isso a hipótese 2 não foi confirmada.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as características culturais que estão associadas à seleção de países para expansão internacional, utilizando para isso uma amostra composta de países desenvolvidos e emergentes que possuem uma mesma base cultural. Os resultados obtidos com essa pesquisa mostram que o comprometimento internacional das redes de franquias está associado aos índices culturais de Hofstede, sendo que os índices variam segundo a origem da rede de franquias, de mercado emergente ou desenvolvido. Além disso, houve indicações de que redes de franquias provenientes de mercados emergentes procuram países mais próximos culturalmente para internacionalizar, enquanto para as redes de mercados desenvolvidos a proximidade cultural não é condicionante.

Essa pesquisa contribuiu para a teoria institucional por meio da identificação das características culturais mais atraentes para redes de franquias na seleção de países para expansão internacional, realizando uma comparação entre redes originadas em países emergentes e desenvolvidos e identificando quais aspectos culturais apresentam maior influência no processo de internacionalização, que confirmou parcialmente a hipótese H1, mas não confirmou a hipótese H2 (ALON, 2006; ALIOUCHE; SCHLENTTRICH, 2011; BAENA, 2015; DANT; GRÜNHAGEN, 2014; DANT; GRÜNHAGEN; WINDSPERGER, 2011; MELO et al., 2015a, 2015b, 2019) Também é importante ressaltar a contribuição da pesquisa pela heterogeneidade da amostra de países utilizados e pela quantidade de redes analisadas, o que aumenta a credibilidade dos resultados e supre a necessidade de estudos com amostras abrangentes (DANT; GRÜNHAGEN, 2014; MERRILEES, 2014).

Adicionalmente, esta pesquisa contribuiu para as investigações sobre internacionalização de redes de franquias, em específico com a corrente de macro perspectiva, por meio da identificação das condições macroambientais dos países de destino das redes, sendo uma continuação dos estudos anteriores sobre o tema (ALIOUCHE; SCHLENTTRICH, 2011; BAENA, 2015; DANT; GRÜNHAGEN, 2014; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; MELO et al., 2015b, 2019)

As limitações desta pesquisa são representadas pelas redes de franquias analisadas, que se restringiram as associadas às organizações regionais e internacionais de redes de franquias. Para a análise institucional, a análise realizada foi de um retrato de um ano, não sendo considerado como se dá a expansão das redes ao longo dos anos. Por fim, somente a dimensão cultural foi analisada neste estudo, de modo que não foi explorado se outras variáveis culturais influenciam na decisão de seleção de países das redes.

Como estudos futuros sugerem-se: (1) Estudos que explorem a evolução do processo de internacionalização de redes de franquias de um determinado país ao longo dos anos e as mudanças de suas preferências institucionais; (2) Estudos que abordem outras variáveis institucionais que expliquem o comportamento das redes de franquias de países emergentes em relação à distância institucional, por exemplo, a distância geográfica e tamanho de mercado; e (3) Estudos que explorem de forma qualitativa o impacto das variáveis considerada significativas – Individualismo, aversão à incerteza, orientação de longo prazo

## REFERÊNCIAS

- ALIOUCHE, E. H.; SCHLENTTRICH, U. A. Towards a Strategic Model of Global Franchise Expansion. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 3, p. 345–365, 2011.
- ALMEIDA, V. M. C. et al. Internacionalização Por Meio De Franquias: Proposições De Pesquisa a Partir De Estudo De Casos Múltiplos De Varejistas Brasileiros De Moda.

**CONTEXTUS Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 3, p. 57–80, 2015.

ALON, I.; WELSH, D. H. B. Global Franchising in Emerging and Transitioning Markets. **International Journal of Business and Economics**, v. 2, n. 1, p. 332–343, 2002.

ALON, I. Market Conditions Favoring Master International Franchising. **Multinational Business Review**, v. 14, n. 2, p. 67–82, 2006.

ARSLAN, A.; LARIMO, J. Ownership Strategy of Multinational Enterprises and the Impacts of Regulative and Normative Institutional Distance: Evidence from Finnish Foreign Direct Investments in Central and Eastern Europe. **Journal of East-West Business**, v. 16, n. 3, p. 179–200, 2010.

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

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

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

BAENA, V. International franchise presence and intensity level: profile of franchisors operating abroad. **Management Research Review**, v. 41(2), 2018.

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

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

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

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

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

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

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

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

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

KIRKMAN, B. L.; LOWE, K. B.; GIBSON, C. B. A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. **Journal of International Business Studies**, v. 37, p. 285–320, 2006.

KHAUAJA, D. M.; TOLEDO, G. L. O Processo De Internacionalização De Empresas Brasileiras: Estudo Com Franqueadoras. **Internext - Revista eletrônica de negócios internacionais da ESPM**, v. 6, n. 1, p. 42–62, 2011.

KUZNETSOV, A. V. Industrial and geographical diversification of Russian foreign direct investments. **Electronic Publications of Pan-European Institute**, v. 7, p. 1–35, 2010.

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

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

MELO, P. L. R. et al. The Impact of Institutional Environment: Latin America Franchise Chains Internationalization. **Thunderbird International Business Review**, 61(2) 217-228, 2019.

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

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

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

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

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

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

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

- SHANE, S. A. Why franchise companies expand Overseas. **Journal of Business Venturing**, v. 11, p. 73–88, 1996.
- SLANGEN, A. H. L.; VAN TULDER, R. J. M. Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. **International Business Review**, v. 18, p. 276–291, 2009.
- VIANNA, N. W. H.; MELO, P. L. R.; RYNGELBLUM, A. L. Processo Decisório Na Internacionalização De Redes de Franquias Brasileiras. **Internext - Revista eletrônica de negócios internacionais da ESPM**, v. 9, n. 1, p. 101–118, 2014.
- WELCH, L. S. Diffusion of Franchise System Use in International Operations. **International Marketing Review**, v. 6, n. 5, p. 7–19, 1989.
- WELSH, D. H. B.; ALON, I.; FALBE, C. M. An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 1, p. 130–149, 2006.
- WONG, H. Y.; MERRILEES, B. Determinants of SME brand adaptation in global marketing. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 3, n. 3/4, p. 477–497, 2006.
- ZOOGAH, D. B.; PENG, M. W.; WOLDU, H. Institutions, resources, and organizational effectiveness in Africa. **Academy of Management Perspectives**, v. 29, n. 1, p. 7–31, 2015.