

**AMBIENTE REGULATÓRIO DOS PAÍSES DE DESTINO DAS REDES DE FRANQUIAS
PROVENIENTES DE MERCADOS EMERGENTES**

ANDREA GIOVANI LANFRANCHI
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)
andreaglanfranchi@gmail.com

PEDRO LUCAS DE RESENDE MELO
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)
resendemelo@usp.br

RENATO TELLES
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)
rtelles1@gmail.com

AMBIENTE REGULATÓRIO DOS PAÍSES DE DESTINO DAS REDES DE FRANQUIAS PROVENIENTES DE MERCADOS EMERGENTES

1. INTRODUÇÃO

O modelo de negócios de redes de franquias emergiu como um dos métodos mais utilizados para fazer negócios na economia global, espalhando-se rapidamente para a maioria dos continentes na última década, e é uma das estratégias na expansão para mercados internacionais (HOFFMAN; PREBLE, 2003; QUINN; DOHERTY, 2000). As primeiras expansões foram de franquias americanas nos anos 60, tendo como alvo o Canadá e a Europa Ocidental, devido à proximidade geográfica, cultural e estabilidade político-econômica. Com a saturação destes mercados, a expansão abrangeu as economias emergentes, como os BRICS e o leste europeu, cujos mercados apresentavam um nível maior de incerteza, mas uma concorrência menor que a de mercados desenvolvidos (BAENA; CERVIÑO, 2014; DANT; GRÜNHAGEN, 2014; GRÜNHAGEN; DANT; ZHU, 2012).

Existe também o movimento contrário, que tem ganhado relevância: empresas de países emergentes estão internacionalizando seus negócios. Essas empresas se tornaram uma nova categoria denominada multinacionais emergentes (HOSKISSON et al., 2013; PENG, 2014). Pesquisas como Vianna, Melo e Ryngelblum (2014) apontam que essas empresas se internacionalizam de acordo com uma lógica de mercado e de gestão diferente da de países desenvolvidos. Isso porque elas tiveram um processo de internacionalização tardio, chegando aos mercados após sua consolidação (BARTLETT; GHOSHAL, 2000), sendo assim, sofrem desvantagens em relação às empresas já estabelecidas, em geral de países desenvolvidos. Para superar essas desvantagens elas precisam adotar estratégias de diferenciação, evitando serem seguidoras, tanto para a penetração de mercado quanto para a seleção de países de destino (BARTLETT; GHOSHAL, 2000). Melo e Andreassi (2010) e Issac et al. (2015) identificaram poucos estudos brasileiros sobre internacionalização de franquias de países emergentes, tanto em comparação com a representatividade do setor como com a quantidade de estudos internacionais. A maior parte dos estudos sobre o tema tem como foco as motivações para a expansão ou o modo de entrada selecionado, e pouco se sabe sobre como ocorre a seleção dos países e a escolha de para onde internacionalizar (ALIOUCHE; SCHLENTZICH, 2011). Com isto, este artigo tem como objetivo identificar as características regulatórias de preferência das redes de franquias originárias de mercados emergentes na seleção de países para expansão internacional.

Para isto, será utilizada a teoria institucional, que é empregada para o entendimento das formas de expansão internacional das empresas contemporâneas, sobretudo de empresas de países emergentes, pois considera aspectos do país de origem e de destino não enfatizado pelas demais teorias de administração (PENG; WANG; JIANG, 2008; ZOOGAH; PENG; WOLDU, 2015). O ambiente institucional compõe-se por instituições que impactam na atividade de mercado; sua análise e consequente seleção assertiva do mercado internacional são críticos para o sucesso das franquias no exterior (BAENA; CERVIÑO, 2014; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016). Estudos como Cuervo-Cazurra e Genc (2008), Wu e Chen (2014) e Melo et al. (2015), analisaram a internacionalização de empresas de mercados emergentes sob a perspectiva institucional. Eles convergem para a ideia de que o ambiente institucional, tanto do país de origem como do de destino, impactam no fenômeno do empreendedorismo internacional e nas decisões do processo de internacionalização, sendo que mercados com condições governamentais e institucionais difíceis favorecem empresas de países emergentes, pois são condições similares ao seu país.

Neste artigo será analisado especificamente as características relativas à dimensão regulatória do ambiente institucional. A dimensão regulatória impacta significativamente o

fluxo de capital estrangeiro, e está relacionada à aplicação dos regulamentos e das regras do jogo (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; ROCHA; ÁVILA, 2015). Três fatores que impactam as franquias são: restrições e controle da propriedade, facilidade de se fazer negócios e execução de contratos (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011). A análise dessa dimensão é importante porque ela tende a variar muito entre os países; para franquias ela é especialmente importante devido à proteção de propriedade intelectual, que garante que os ativos intangíveis não sejam mal utilizados por franqueados oportunistas (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011). Uma regulamentação sólida garante o respeito às regras e reduz incertezas, resultando em um ambiente de respeito aos direitos e leis, com aplicação de mecanismos de controle. Uma regulamentação muito dura sufoca a concorrência e adiciona custos que impedem um desempenho rentável (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016). Com baixa qualidade regulatória há intervenção do governo nos negócios, a lei não é imposta de forma consistente e não há mecanismos de controle confiáveis (ROCHA; ÁVILA, 2015). Os franqueadores de países emergentes são mais preparados do que os de países desenvolvidos para lidar com situações de má regulamentação, assim operar em um ambiente com baixa qualidade regulatória torna-se vantagem para franqueadores de países emergentes, que se mostram mais dispostos a realizar investimentos nesses mercados (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008, 2011; MELO et al., 2015).

Desta forma, serão exploradas as características regulatórias dos países de destino das franquias oriundas de três países emergentes, Brasil, Índia e Rússia, expressas em três grupos de variáveis: (1) Direitos de propriedade; (2) Facilidade de negócios; e (3) Execução de contratos. Com isso será possível identificar as preferências institucionais das franquias de países emergentes relativas ao ambiente regulatório.

As contribuições deste artigo residem em três marcos: (1) a identificação de variáveis relevantes ao entendimento do impacto dos fatores regulatórios sobre a seleção de países para expansão internacional; (2) desenvolvimento de um conjunto de hipóteses, incorporando especificidades esperadas na seleção de países por redes de franquias de países emergentes; e (3) Identificação das preferências institucionais relacionadas ao ambiente regulatório de franquias de países emergentes no processo de internacionalização. Estas contribuições preenchem as lacunas teóricas uma vez que complementa o estudo do processo de internacionalização de franquias originárias de mercados emergentes adicionando novos vetores baseados na teoria institucional (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; DANT; GRÜNHAGEN, 2014; MELO; ANDREASSI, 2010).

Este artigo está estruturado da seguinte forma: primeiro é realizada uma revisão da literatura no referencial teórico, seguida da formulação das hipóteses. Depois é apresentada a metodologia e, os resultados do estudo e, por fim, as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Internacionalização de redes de franquias

Muitas empresas sediadas em países emergentes tem se estruturado e se expandido para outros países, assim essas empresas se tornaram uma nova categoria de multinacionais, ou multinacionais emergentes (HOSKISSON et al., 2013; PENG, 2014). As redes de franquias brasileiras, russas e indianas apresentaram um processo de internacionalização tardio e exibem certas particularidades.

Os trabalhos publicados sobre internacionalização de redes de franquias brasileiras podem ser classificados em três linhas: (1) Pesquisas comparativas entre redes de franquias domésticas e redes de franquias internacionalizadas; (2) Pesquisas que abordam o processo de

internacionalização das redes de franquias brasileiras; e (3) Estudos de casos que analisam a internacionalização de uma rede de franquia específica. Em geral, as empresas brasileiras não planejam sua inserção no mercado internacional, elas são procuradas por terceiros com interesse em investir em negócios no exterior que querem o suporte de empresas estabelecidas no mercado nacional (AGUIAR; CONSONI; BERNARDES, 2014; RIBEIRO; MELO, 2007; VIANNA; MELO; RYNGELBLUM, 2014). Dessa forma, o que ocorre no Brasil é uma internacionalização conduzida, sendo que mesmo quando as empresas tem um alto grau de empreendedorismo não são os gestores que iniciam a internacionalização, e sim agentes externos à organização (AGUIAR; CONSONI; BERNARDES, 2014; RIBEIRO; MELO, 2007). Isso ocorre porque a internacionalização não é percebida como uma estratégia efetiva de expansão e não faz parte dos planos de negócios das empresas brasileiras, possivelmente pelo mercado doméstico não estar completamente desenvolvido e por isso apresentar altas perspectivas de crescimento interno (AGUIAR; CONSONI; BERNARDES, 2014).

A situação atual das redes de franquias russas sofre influência do período soviético, em que os empresários eram equiparados a especuladores e muitas vezes considerados criminosos por obter lucro. Essa hostilidade com os empresários se estendeu pelo período de transição, por isso os níveis de atividades empreendedoras são baixos em todas as antigas economias soviéticas (AIDIS; ESTRIN; MICKIEWICZ, 2008; MEYER; PENG, 2005). Não há uma produção acadêmica significativa sobre redes de franquias russas, entre os artigos acadêmicos que tratam do ambiente de negócios no contexto russo é possível identificar três linhas predominantes: (1) Estudos de caso de empresas estrangeiras que entraram no mercado russo; (2) Análise do ambiente institucional russo e do seu impacto em empresas estrangeiras; e (3) internacionalização de empresas russas. O contexto das empresas russas promove que elas reconheçam a existência de oportunidades de negócios internacionais, porém a maioria delas é inexperiente e pouco preparada para o mercado global, dessa forma tem sido crescente o papel do Estado no surgimento de multinacionais, o que faz com que essas empresas apresentem uma forte ligação com o governo (PANIBRATOV, 2010; ZASHEV; DEZHINA, 2010). Os estudiosos identificaram duas motivações principais para a internacionalização: (1) o “êxodo”, movimento forte no início da década de 1990 e durante as duas crises econômicas russas, em 1998 e 2008, corresponde à busca das empresas por ambientes econômicos mais estáveis e promissores com maiores possibilidades de retorno financeiro; e (2) a “expansão”, que corresponde à busca da empresa por ampliar seus negócios para outros países com o intuito de maximizar lucros e aumentar sua área de atuação (PANIBRATOV, 2010; VAHTRA, 2007). A internacionalização das empresas russas segue um padrão de evolução, iniciando operações na área da CEI, depois ampliando para a União Europeia e por fim expandindo para países de outras regiões (KUZNETSOV, 2010; PANIBRATOV, 2010).

Na Índia a expansão internacional das redes de franquias iniciou com a liberalização econômica (OSWAL, 2010; TODD; JAVALGI, 2007). As redes de franquias educacionais são maioria na Índia, correspondendo a mais de um terço do total (RAGHU, 2013). A produção acadêmica indiana sobre redes de franquias é pequena, a maior parte dos artigos que analisam o ambiente de negócios indiano tem como foco o ambiente regulatório característico do país e as *Kirana store* – uma espécie de pequeno comércio local. Os países de destino das empresas indianas podem ser divididos em três grupos com base na regulamentação do mercado: (1) mercados não regulamentados, composto pelos países da África e o sudeste asiático; (2) mercados semi-regulamentados, composto por países da América Latina; e (3) mercados regulamentados, composto pelo EUA, UE e Japão. Como a falta de exigências regulatórias é uma característica marcante do mercado indiano, o autor aponta que as empresas apresentam preferência por iniciar suas atividades internacionais pelos países da África e do sudeste asiático, onde as condições regulatórias são semelhantes ao mercado indiano (YEOH, 2011).

Quadro 1: Características do Brasil, Rússia e Índia

País	Características Singulares	Característica Em Comum
Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de monitoramento e controle bem desenvolvida pelos franqueadores; • Internacionalização conduzida; • Estados Unidos é o país que mais possui unidades de franquias brasileiras no exterior; • Legislação nacional sobre franquias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Início da internacionalização na década de 1990; • Intensificação do crescimento da internacionalização a partir da década de 2000; • Potencial de desenvolvimento do mercado interno, desencorajando a internacionalização; • Falta de mentalidade global, prejudicando a forma como as empresas compreendem a competição e traçam estratégias; • Proximidade cultural e geográfica é relevante na escolha dos países de destino; • Preferência por países de destino subdesenvolvidos.
Rússia	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca atividade empreendedora; • Falta de legislação nacional sobre franquias; • Grande influência do governo; • Internacionalização busca países com melhores condições econômicas. 	
Índia	<ul style="list-style-type: none"> • Presença de <i>Kirana stores</i> atrapalha o desenvolvimento de franquias; • Legislação regional; • Dificuldade devido à diferença cultural, mesmo com países próximos; • Preferência: mercados pouco regulamentados. 	

Fonte: Autores.

2.2 Teoria Institucional

A teoria institucional é a teoria em pesquisas de gestão estratégica que apresenta o maior potencial de explicar as estratégias em economias emergentes (HOSKISSON et al., 2000, 2013; MEYER, 2001). Ela parte da suposição de que as organizações perseguem seus interesses dentro das restrições institucionais, e seu sucesso é influenciado pelas instituições. (PENG, 2014; ZOOGAH; PENG; WOLDU, 2015). Na literatura sobre negócios internacionais identificam-se duas abordagens da teoria institucional: nova economia institucional e novo institucionalismo organizacional (HOSKISSON et al., 2000; ROCHA; ÁVILA, 2015). A nova economia institucional é voltada para a interação entre instituições e empresas (HOSKISSON et al., 2000). As instituições proporcionam as regras do jogo da sociedade, que são os limites concebidos pelo homem para estruturar a interação humana. Ao estabelecer e administrar essas regras, as instituições do país desempenham um papel importante no comportamento das empresas, podendo reduzir os custos de transação por meio da diminuição da incerteza ao estabelecer uma estrutura institucional estável (HOSKISSON et al., 2000; MEYER, 2001; NORTH, 1990). O novo institucionalismo organizacional apresenta uma abordagem contemporânea das organizações e desenvolve uma visão sociológica das instituições e do modo como essas elas afetam a sociedade. As instituições são definidas como estruturas regulatórias, normativas e cognitivas que geram estabilidade e significado ao comportamento social; as estruturas regulatórias correspondem às leis e regras, as normativas às normas e valores e as cognitivas à interpretação dos estímulos do ambiente (PENG; WANG; JIANG, 2008; ROCHA; ÁVILA, 2015; SCOTT, 2008). No entanto é possível observar que não há consenso entre os estudiosos quanto ao que exatamente constitui o ambiente institucional, por exemplo, Berry, Guillén e Zhou (2010) caracterizam os ambientes econômico, financeiro, político, administrativo, cultural, demográfico e de conhecimento, já

Jell-ojobor e Windsperger (2014) apontam que as instituições dividem-se entre o ambiente político, regulatório e normativo. Apesar disso, parece haver um consenso dos estudiosos que as empresas tem mais dificuldade para se estabelecer em ambientes institucionais muito diferentes do ambiente do seu país de origem (BAENA, 2015; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; MELO et al., 2015; ROCHA; ÁVILA, 2015).

3. HIPÓTESES

3.1 Facilidade de negócios

O ambiente regulatório é composto por regras e regulamentos estabelecidos por leis, que tem o poder de encorajar ou restringir comportamentos. Ela impacta significativamente o fluxo de capital estrangeiro e está relacionada à aplicação uniforme, ou discricionária, dos regulamentos e regras do jogo (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; ROCHA; ÁVILA, 2015). A análise desse ambiente é importante porque ele tende a variar muito entre os países, e influencia tanto a decisão de entrada como os custos das operações já estabelecidas no mercado internacional (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016). Os estudos que abordam a influência do ambiente regulatório na internacionalização de redes de franquias normalmente consideram o impacto dos direitos de propriedade, facilidade de se fazer negócios e execução de contratos (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; BAENA, 2015; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; MELO et al., 2015; ROCHA; ÁVILA, 2015).

A facilidade de se fazer negócios compreende o número de processos, tempo e custo para iniciar operações em um país. Uma regulamentação excessiva restringe as empresas, sufoca a concorrência e aumenta os custos de transação, impedindo um desempenho rentável (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; ROCHA; ÁVILA, 2015); se há falta de regulamentação adequada, o governo muitas vezes intervém nos negócios, a lei não é imposta de forma consistente e não há mecanismos de controle confiáveis (ROCHA; ÁVILA, 2015). Além disso, a facilidade de se fazer negócios está ligada ao nível de empreendedorismo na sociedade, sendo que quanto menos burocrático e melhor regulamentado o ambiente de negócios maior o incentivo para o empreendedorismo (BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010). O nível de cultura empreendedora de um país está associado ao desenvolvimento do setor de redes de franquia (WELSH; ALON, 2015). Isso ocorre porque para o franqueado a rede de franquia é vista como uma alternativa ao empreendedor que deseja se estabelecer com marcas e know-how consolidados pelos franqueadores, e para o franqueador a rede de franquia é vista como um meio do empreendedor expandir seu negócio (DANT, 2008). Dessa forma, quanto maior a facilidade de se fazer negócios em um país, maior o incentivo ao empreendedorismo e mais desenvolvido o setor de redes de franquias.

A definição de regras de regulamentação e burocratização é muitas vezes excessiva ou ausente em mercados emergentes. Estudos demonstram que uma regulamentação do mercado excessiva ou ausente é negativamente correlacionada com a entrada de empresas estrangeiras no país (HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016). Apesar disso, redes de franquias provenientes de países emergentes podem promover internacionalizações para outros países emergentes devido à vantagem de operar em países com condições semelhantes ao seu país de origem (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008, 2011; MELO et al., 2015). Com isso, formulou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: As redes de franquias oriundas de países emergentes apresentam maior propensão a se internacionalizar para mercados internacionais que oferecem um ambiente regulatório com menor facilidade de negócios.

3.2 Direitos de propriedade

Os direitos de propriedade compreendem instrumentos que garantem ao proprietário de um ativo o poder de utilizá-lo e de desfrutar dos retornos por ele propiciados, compreendendo a adequação de leis de proteção a direitos de propriedade e a simplicidade dos procedimentos de proteção a direitos de propriedade (MEYER et al., 2009; ROCHA; ÁVILA, 2015). Eles são especialmente importantes para as redes de franquias. Isso porque o modelo de negócios de rede de franquias inclui não só o produto ou serviço, mas também o uso da marca, patentes, estratégia, plano de marketing, padrões e controle de qualidade do franqueador pelo franqueado (DANT; GRÜNHAGEN, 2014; MUMDZIEV, 2011). Dessa forma, a falta de proteção a direitos de propriedade no mercado internacional afeta o estímulo a parcerias com franqueados locais, uma vez que sua ausência implica que não há garantias que os ativos intangíveis da empresa, como marca e patente, não serão mal utilizados por franqueados oportunistas (ALIOUCHE; SCHLENTZICH, 2011; ROCHA; ÁVILA, 2015). Quando os franqueados se comportam de maneira oportunista ele se aproveitam da notoriedade da empresa, se apropriando dos benefícios da marca, mas não segue as normas, o que causa danos à imagem e ao padrão de qualidade da marca do franqueador. (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004). Para prevenir esse tipo de comportamento o franqueador precisa aumentar o monitoramento do comportamento das ações dos franqueados, o que aumenta os custos de transação. (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004; MUMDZIEV, 2011; QUINN; DOHERTY, 2000).

Assim, quanto maior a proteção aos direitos de propriedade menor a probabilidade do franqueador ter que lidar com oportunismo dos franqueados locais. No entanto, as redes de franquias de países emergentes estão acostumadas a atuar em mercados sem proteção aos direitos de propriedade, devido às condições dos seus mercados de origem. Com isso, é provável que elas tenham desenvolvido habilidades para lidar com essas restrições e tenham desenvolvido estratégias flexíveis que possam ser adaptadas a condições adversas, assim sua experiência em atuar em mercados com essas características se torna uma vantagem competitiva (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008). Assim, formulou-se a seguinte hipótese:

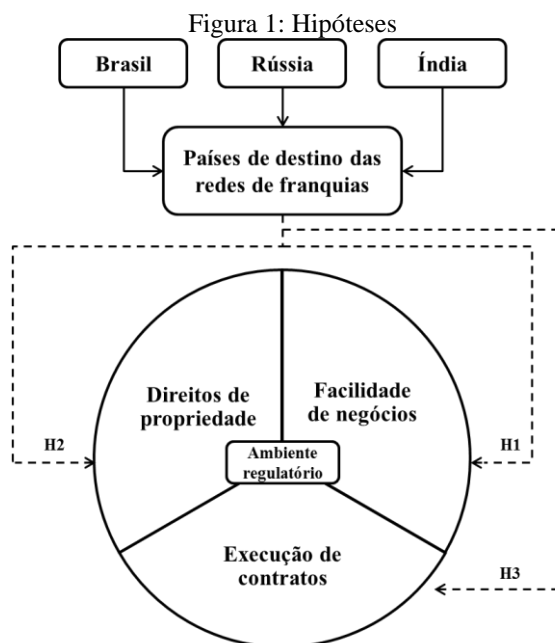
Hipótese 2: As redes de franquias oriundas de países emergentes apresentam maior propensão a se internacionalizar para mercados internacionais que oferecem um ambiente regulatório com menor proteção dos direitos de propriedade.

3.3 Execução de contratos

A eficiência da execução de contratos está relacionada à evolução de disputas judiciais, compreendendo o tempo, custo e quantidades de procedimentos envolvidos do início ao final de um processo, sendo um indicador do risco de se fazer negócios em um país. Para as redes de franquias a eficiência da execução de contratos é notadamente importante. O sistema de redes de franquias é baseado na relação contratual entre o franqueado e o franqueador, sendo o contrato de franquias um mecanismo para controlar os problemas de alinhamento entre o franqueador e o franqueado, estabelecer o desempenho desejado do franqueado, o apoio que deverá ser fornecido pelo franqueador, e as taxas a serem pagas pelo franqueado (DANT; WEAVER; BAKER, 2013). Dessa forma, uma execução de contratos

eficiente garante que a rede de franquia pode exigir na justiça que o franqueado cumpra os termos do contrato, ou seja, é a garantia que os direitos de propriedades podem ser exercidos e cobrados judicialmente no país (BAENA, 2012, 2015; BAENA; CERVIÑO, 2014). Quando não há eficiência na execução de contratos a percepção de risco do franqueador aumenta, fazendo com que ele seja mais relutante em realizar investimentos em um país de destino onde não há segurança jurídica e amparo das leis (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008). Porém, franqueadores de países emergentes estão mais bem preparados para lidar com situações de má regulamentação e falta de aplicação das leis nos países de destino, de forma que operar em um ambiente com baixa qualidade de regulamentação e aplicação de leis imprecisa pode tornar-se uma vantagem para franqueadores de países emergentes, que se mostram mais dispostos a realizar investimentos nesses mercados. Assim, foi formulada a seguinte hipótese:

Hipótese 3: As redes de franquias oriundas de países emergentes apresentam maior propensão a se internacionalizar para mercados internacionais que oferecem um ambiente regulatório com menor eficiência de execução de contratos.



Fonte: autores.

4. METODOLOGIA

A pesquisa realizada foi quantitativa, descritiva e explicativa, lançando mão de dados secundários. A amostragem é baseada nas redes de franquias internacionalizadas de três países: Brasil, Rússia e Índia. Esses países foram selecionados por serem países emergentes, integrantes do BRICS, de destacada extensão territorial, exercendo influência regional e que apresentam características semelhantes em relação ao nível de desenvolvimento econômico (GRÜNHAGEN; DANT; ZHU, 2012; HOSKISSON et al., 2013). Além disso, o setor de redes de franquias dos três países está em fase de crescimento e de expansão internacional (U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE, 2016).

Foram consideradas 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, sendo exemplos relevantes, dessa literatura, Elango (2007), Baena (2012; 2013; 2015), Melo et al. (2015) e Hoffman, Munemo e Watson (2016). Para a identificação das redes de franquias internacionalizadas foram utilizados dados oficiais publicados pela ABF (Associação Brasileira de Franchising), RFA (*Russian Franchise Association*) e pela FAI (*Franchising Association of India*). Dessa forma, foram identificados os seguintes números de redes de franquias internacionalizadas: 108 redes de franquias brasileiras, 102 redes de franquias russas, 59 redes de franquias indianas, conforme Tabela 1.

Tabela 1: Redes de franquias internacionalizadas

País	Nº de redes de franquias internacionalizadas	Número de países de destino
Brasil	89	40
Rússia	98	39
Índia	48	59

Fonte: autores.

A caracterização do ambiente regulatório foi realizada por meio de 8 variáveis, divididas em três grupos, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Variáveis independentes

Grupo	Variável	Significado	Fonte
Facilidade de negócios	Procedures Starting a business (RFNPB)	Número de procedimentos para iniciar/operar uma empresa, incluindo documentos de registro/operação da empresa e abertura de conta bancária. Quanto maior a variável, menor a facilidade de negócios no país.	Doingbusiness
	Time Starting a business (RFNTB)	Tempo necessário para completar cada procedimento em dias, não incluindo o tempo gasto na coleta de informações. Quanto maior a variável, menor a facilidade de negócios.	Doingbusiness
	Cost Starting a business (RFNCB)	Custo oficial necessário para completar cada procedimento, expresso em percentual da renda per capita. Quanto maior a variável menor facilidade de negócios.	Doingbusiness
Direitos de propriedade	Procedures Registering Property (RDPPP)	Número de Procedimentos para transferir legalmente um título de propriedade imobiliária. Quanto maior a variável menor a proteção aos direitos de propriedade.	Doingbusiness
	Time Registering Property (RDPTP)	Indica a duração média em dias que os advogados de propriedade apontam como necessária para completar a transferência de título de propriedade. Quanto maior a variável menor a proteção aos direitos de propriedade.	Doingbusiness
	Cost Registering Property (RDPCP)	Custo oficial necessário para completar cada procedimento, expresso em percentual do valor da propriedade. Quanto maior a variável menor a proteção aos direitos de propriedade	Doingbusiness
	Property Rights	Avaliação da capacidade de acumulação de propriedade, medindo-se a proteção legal e o	Heritage

	(RDPPR)	cumprimento das leis. Quanto maior a variável maior a proteção dos direitos de propriedade	
Execução de contratos	Time Enforcing Contracts (RECEC)	Tempo em dias necessário para fazer cumprir o contrato através dos tribunais. Quanto maior a variável menor a eficiência da execução de contratos.	Doingbusiness
	Quality of judicial processes (RECQP)	Nível de adoção de boas práticas no sistema judicial em estrutura/procedimentos judiciais, gestão de processos, automação e resolução de disputas. Quanto maior a variável maior a eficiência da execução de contratos.	Doingbusiness
	Regulatory Quality (RQRRQ)	Reflete percepções sobre capacidade do governo de formular/implantar políticas de desenvolvimento do setor privado. Quanto maior a variável maior a eficiência da execução de contratos.	World Economic Forum

Fonte: autores.

Esses dados foram obtidos por meio do Doing Business, que é um projeto do World Bank que analisa as leis e regulações que facilitam ou dificultam as atividades das empresas em cada economia; do World Economic Forum, que é uma organização internacional independente de cooperação público privada, que se dedica a diversas pesquisas, entre elas padrões de governança política e questões globais de segurança; e do Heritage, que é uma instituição de educação e pesquisa que promove pesquisas sobre três assuntos principais: liberdade econômica, família e comunidade, e segurança nacional e políticas internacionais. Os Dados dessa instituição já foram utilizados anteriormente por trabalhos na realização de análise de ambientes institucionais (ALIOUCHE; SCHLENTTRICH, 2011; BAENA, 2015; BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016; MELO et al., 2015). Esses dados correspondem às variáveis independentes da análise estatística.

A variável dependente neste estudo é representada pelo comprometimento (COMPR) das redes de franquias nos países de destino. Para o cálculo do comprometimento utilizou-se o percentual de unidades franqueadas internacionais em um determinado país de destino em relação ao total de unidades franqueadas internacionais para cada rede de franquia analisada.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisando a plataforma geral dos dados, identifica-se que os países de destino das redes de franquias brasileiras se concentram em três grupos: América Latina, com representatividade de 53% dos países de destino da amostra, Estados Unidos, 15% da amostra, e Portugal, 7% da amostra. Os países de destino das redes de franquias russas se concentram nos países da CEI, representando 82% dos países de destino da amostra, sendo que, entre eles, reconhece-se preferência pelo Cazaquistão, 36% dos países de destino. Os países de destino das franquias indianas são menos segmentados, e não se concentram tanto quanto os anteriores; nenhum país apresenta destaque específico, a maior representatividade é de países de destino da Ásia, 32%, seguido por países do Oriente Médio, 29%, Europa ocidental, 11%, e África, 10%. Com isso, é possível identificar um padrão de comportamento de internacionalização das redes de franquias que vai ao encontro do comportamento exposto por Melo et al. (2015), Aguiar, Consoni e Bernardes (2014), Yeoh (2011), Kuznetsov (2010) e Panibratov (2010), conforme Quadro 3.

O procedimento de análise estatística sinteticamente é composto pela apresentação das principais métricas descritivas das variáveis independentes (Tabela 2), análise de correlação entre essas e a variável dependente COMPR, buscando-se identificar a presença de multicolinearidade e associação manifesta entre variáveis dependentes e COMPR (Tabela 3), aspecto crítico para o desenvolvimento de uma estrutura de regressão linear múltipla (Tabela 4), construída na sequência. A abordagem limita-se à identificação de potenciais preditores da variável COMPR, sem a pretensão da proposição de modelo.

Quadro 3: Comportamento de internacionalização

Comportamento segundo a teoria		
Brasil	Rússia	Índia
Preferência por iniciar operações na América Latina, por familiaridade cultural e proximidade geográfica, seguido por U.S.A. Destaca-se uma predileção por Portugal, devido a proximidade cultural e linguística.	Preferência por iniciar as operações internacionais na área da CEI, por familiaridade cultural e proximidade geográfica, depois ampliando para a União Europeia e por fim expandindo para países de outras regiões.	Preferência por mercados não regulamentados (países da África e o sudeste asiático); seguido de mercados semi-regulamentados (p. ex. América Latina) e mercados regulamentados, composto pelo EUA, UE e Japão.
Comportamento segundo a pesquisa		
Brasil	Rússia	Índia
Preferência por países da América Latina, seguido pelos Estados Unidos e por Portugal.	Preferência por países da CEI (Comum. dos Estados Independentes), em especial pelo Cazaquistão.	Preferência por países da Ásia e Oriente Médio, seguidos pela Europa ocidental e África.

Fonte: autores.

Tabela 2: Estatísticas descritivas principais das variáveis independentes

	RFNPB	RFNTB	RFNCB	RDPPP	RDPTP	RDPCP	RDPPR	RECEC	RECQP	RQRRQ
Observações	563	563	563	563	563	563	563	563	563	563
Média	6,41	13,38	9,53	4,94	29,69	4,62	50,83	556,19	9,80	0,20
Mediana	6,00	9,00	2,10	5,00	16,00	2,40	55,47	480,00	9,50	-0,03
Desvio Padrão	2,77	11,60	13,27	2,31	42,68	10,84	24,51	282,14	3,13	0,88
Variância	7,67	134,67	176,02	5,34	1821,76	117,48	600,80	79601,06	9,77	0,77
Mínimo	1,00	,50	,10	0,00	0,00	0,00	0,00	164,00	2,00	-2,24
Máximo	16,00	61,00	68,00	12,10	244,00	66,00	97,10	1580,00	15,00	2,26

Fonte: autores.

Analisando as correlações entre as variáveis, observa-se que a variável COMPR tem correlação significativa com todas as variáveis, exceto com a variável RDPPR. Verifica-se a presença de correlações negativas modestas entre COMPR e totalidade das variáveis independentes, com exceção de RECQP. Esse resultado sugere (excluindo-se RDPPR e RECQP), que com o aumento das métricas associadas às variáveis regulatórias do país, reduz-se o comprometimento da rede de franquias neste país.

As variáveis do grupo Facilidade de Negócios (RFNPB, RFNTB e RFNCB) apresentam correlações positivas significativas, com graus de correlação relevantes (superiores a 0,6), indicando que compõem um grupo consistente de mensuração dessa

dimensão institucional. Esta situação não se repete com as variáveis do grupo Direitos de Propriedade (RDPPP, RDPTP, RDPCP e RDPPR). Neste grupo, observa-se que as variáveis RDPPP, RDPTP e RDPCP apresentam correlação moderada e significativa; no entanto, a variável RDPPR não manifesta correlação significativa com a RDPPP e, com as demais, guarda correlações reduzidas, mesmo com significância ($p < 0,05$). As variáveis do grupo Execução de Contratos (RECEC, RECQP e RQRRQ), observa-se que a variável RECEC apresenta correlação negativa e significativa no nível $p < 0,01$ com as demais, indicando que quanto maior o tempo para execução de contratos no judiciário, menor a qualidade do processo judicial e menor a qualidade regulatória; adicionalmente, as variáveis RECQP e RQRRQ apresentam correlação significativa $p < 0,01$ em nível moderado, maior que 0,5, suscitando que quanto maior a qualidade do processo judicial, maior a qualidade regulatória, indicando outro grupo consistente de variáveis.

Tabela 3: Análise de correlação (matriz cruzada)

		COMPR	RFNPB	RFNTB	RFNCB	RDPPP	RDPTP	RDPCP	RDPPR	RECEC	RECQP	RQRRQ
COMPR	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	1										
RFNPB	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	-,344** ,000	1									
RFNTB	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	-,275** ,000	,691** ,000	1								
RFNCB	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	-,320** ,000	,478** ,000	,634** ,000	1							
RDPPP	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	-,331** ,000	,349** ,000	,330** ,000	,359** ,000	1						
RDPTP	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	-,240** ,000	,407** ,000	,445** ,000	,451** ,000	,546** ,000	1					
RDPCP	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	-,213** ,000	,504** ,000	,192** ,000	,074 ,079	,252** ,000	,175** ,000	1				
RDPPR	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	-,056 ,188	-,260** ,000	-,310** ,000	-,343** ,000	,015 ,731	-,168** ,000	-,091* ,031	1			
RECEC	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	-,338** ,000	,312** ,000	,302** ,000	,375** ,000	,262** ,000	,583** ,000	,121** ,004	-,183** ,000	1		
RECQP	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,173** ,000	-,306** ,000	-,343** ,000	-,453** ,000	-,273** ,000	-,402** ,000	,062 ,141	,339** ,000	-,384** ,000	1	
RQRRQ	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	-,205** ,000	-,381** ,000	-,432** ,000	-,363** ,000	-,142** ,001	-,353** ,000	-,192** ,000	,449** ,000	-,200** ,000	,523** ,000	1

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

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

Fonte: autores

A análise de regressão linear múltipla impõe a verificação de algumas premissas para a consideração efetiva de seus resultados. Multicolinearidade limitada, ausência de erros correlacionados, observações atípicas, homoscedasticidade, linearidade e tamanho da amostra seriam condições de partida para uma regressão linear múltipla. No caso em questão, reconhece-se a presença, em alguma medida, de multicolinearidade, em função das correlações verificadas entre variáveis dependentes, aspecto que deve ser ressaltado na apreciação do modelo. A correlação de resíduos foi avaliada por meio do teste de Durbin-Watson, cujo valor posiciona em região não conclusiva (Tabela 4). A dimensão da amostra oferece mais de 20 casos para cada variável e foram eliminados aparentes *outliers*. Quanto à linearidade, a análise de correlação entre as variáveis tratadas não indica a necessidade de testes mais complexos para o exame dessa premissa.

O ajustamento do modelo, considerando os parâmetros R, R^2 e, particularmente, R^2 ajustado sugerem uma qualidade relevante e indicativa dos resultados da estrutura, ressaltando-se os pontos assinalados (Tabela 4). A análise de regressão linear múltipla foi

realizada utilizando como variável dependente COMPR e as demais como independentes (Tabela 5).

Tabela 4: Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,657 ^a	,431	,421	24,534	1,930

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

^b. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autores.

Tabela 5: Regressão linear

VARIÁVEIS (+ CONSTANTE)	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	49,78	7,25		6,87	,000
RFNPB	-1,86	0,62	-,160	-2,99	,003
RFNTB	-0,34	0,15	-,121	-2,28	,023
RFNCB	-0,43	0,11	-,179	-3,91	,000
RDPPP	-1,68	0,58	-,120	-2,90	,004
RDPTP	0,05	0,04	,064	1,33	,184
RDPCP	-0,53	0,12	-,178	-4,31	,000
RDPPR	-0,10	0,05	-,073	-1,94	,052
RECEC	-0,02	0,00	-,200	-4,82	,000
RECQP	2,45	0,45	,237	5,41	,000
RQRRQ	-19,93	1,60	-,542	-12,49	,000

^a. Variável Dependente: COMPR

Fonte: autores

As variáveis que apresentaram significância importante ($p < 0,01$) e, nesse sentido, podem ser admitidas como preditoras de COMPR são RFNPB, RFNCB, RDPPP, RDPCP, RECEC, RECQP, RQRRQ; a variável RFNTB igualmente pode ser entendida como um preditor ($p < 0,05$) de COMPR. As variáveis RDPTP e RDPPR não são passíveis pelo modelo de serem considerados preditores. Com exceção da RECQP (qualidade do processo judicial), todas as variáveis apresentam coeficiente negativo, e as que possuem maior impacto sobre as variáveis dependentes são as do grupo de Execução de Contratos.

As três variáveis do grupo Facilidade de Negócios (RFNPB, RFNTB, RFNCB) apresentaram significância na análise, e coeficiente negativo, indicando que variações positivas nesses indicadores guardam relação com variações positivas do comprometimento. Em outras palavras, quanto maior o valor dessas variáveis, tanto menor a facilidade de se fazer negócios em um país, conduzindo a inferência de que quanto menor a facilidade de se fazer negócios em um país, maior o comprometimento, oferecendo sustentação para a Hipótese 1.

Nas variáveis do grupo Direitos de Propriedade, duas delas não podem ser reconhecidas como preditoras de variável dependente, em função da significância apresentada, RDPTP e RDPPR, indicando como imprópria a concepção de uma relação causal com COMPR. As outras duas variáveis, RDPPP e RDPCP, apresentaram significância

relevante, a primeira com coeficiente positivo e a segunda com coeficiente negativo, porém ambas com valor modesto em comparação ao valor das variáveis dos outros grupos. O valor positivo da RDPTP está relacionado à dificuldade do registro de propriedades, enquanto o valor negativo da RDPCP está relacionado à facilidade do registro de propriedades, assim o primeiro resultado indica que quanto maior a dificuldade de registro de propriedade maior o comprometimento e o segundo resultado indica que quanto maior a dificuldade de registro de propriedade menor o comprometimento. Como uma das variáveis confirmou a hipótese (RDPTP) e a outra refutou a hipótese (RDPCP), admitiu-se a Hipótese 2 como não foi confirmada.

As três variáveis do grupo Execução de Contratos (RECEC, RECQP e RQRRQ) apresentaram significância na análise. Essas três variáveis foram as que apresentaram maior coeficiente, indicando maior impacto na variável dependente, em especial a RQRRQ, que apresentou o maior valor; duas das variáveis apresentaram coeficiente negativo, RECEC e RQRRQ, e uma apresentou valor positivo, RECQP. O valor negativo de RECEC e o positivo de RECQP estão relacionados à eficiência na execução de contratos, enquanto o valor negativo de RQRRQ está relacionado à ineficiência na execução de contratos. Sendo assim, dois resultados, o da variável RECEC e RECQP, indicam que quanto maior a eficiência na execução de contratos maior o comprometimento, e uma das variáveis, RQRRQ, indica que quanto menor a eficiência na execução de contratos maior o comprometimento. Dessa forma, a Hipótese 3 estatisticamente não foi confirmada.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A visão institucional tem sido muito utilizada nos últimos anos devido ao aumento do número de pesquisas em mercados emergentes, onde o governo e outras forças sociais tem importante influência nas atividades do mercado, condição que amplia a relevância do estudo institucional (PENG, 2014; PENG; WANG; JIANG, 2008; ZOOGAH; PENG; WOLDU, 2015). As Hipóteses 1, 2 e 3 sugerem que as redes de franquias de países emergentes tendem a expandir-se para mercados internacionais com características institucionais próximas às do seu país de origem. Isso ocorre porque estas redes têm limitado *know-how* em operações internacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 2000; MELO et al., 2015), não possuem recursos sofisticados para desenvolvimento da operação e são provenientes de ambientes institucionais pouco desenvolvidos, com limitações políticas e econômicas, e, por isso, apresentam dificuldades durante o processo de internacionalização. No entanto, elas podem transformar essa desvantagem em vantagem quando expandem para mercados com condições institucionais similares, devido à capacidade já desenvolvida de gerir em um ambiente com revés institucional (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; MELO et al., 2015). Entretanto, essas opções geram riscos para as redes de franquias que permanecem operando em mercados instáveis e sujeitas a sofrer arbitrariedades e intervenções do governo, restrições para repatriação lucros e aumento de custos (BAENA, 2015; GARCIA-CANAL; GUILLÉN, 2008; HOFFMAN; MUNEMO; WATSON, 2016).

A Hipótese 1 - As redes de franquias oriundas de países emergentes apresentam maior propensão a se internacionalizar para mercados internacionais que oferecem um ambiente regulatório com menor facilidade de negócios - foi confirmada pela pesquisa, indicando que as redes de franquias de países emergentes podem promover internacionalização para outros países emergentes devido à vantagem de operar em países com condições semelhantes ao seu país de origem, assim operar em países em que a facilidade de se fazer negócio é menor torna-se uma vantagem para a rede (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008, 2011; MELO et al., 2015). No entanto, as hipóteses 2 e 3 - As redes de franquias oriundas de países emergentes apresentam maior propensão a se internacionalizar para mercados internacionais que

oferecem um ambiente regulatório com menor proteção dos direitos de propriedade e maior propensão a se internacionalizar para mercados internacionais que oferecem um ambiente regulatório com menor eficiência de execução de contratos, respectivamente - não foram confirmadas. Possivelmente isso ocorreu devido à natureza do negócios de redes de franquias. O sistema de redes de franquias pode ser definido como uma forma organizacional baseada em um arranjo contratual entre duas partes: o franqueador e o franqueado (SHANE, 1996), dessa forma características institucionais relacionadas aos contratos, como direitos de propriedade e eficiência da execução de contratos, influenciam diretamente o modelo de negócio das redes de franquias. A baixa proteção e qualidade dos direitos de propriedade e a ineficiência da execução de contratos no país de destino pode ser encarada pelos franqueadores de países emergentes como um risco, devido ao aumento do oportunismo, e uma barreira ao seu desenvolvimento (SASHI; KARUPPUR, 2002).

Os resultados apresentados têm o propósito de contribuir para os estudos de internacionalização de redes de franquias, especificamente os da macro perspectiva, cujo foco é a análise do país de destino, incluindo em seu escopo a análise do processo de seleção de países para internacionalização, enquanto a maior parte da literatura compõe-se de investigações do modo de entrada ou da motivação da internacionalização (DANT; GRÜNHAGEN, 2014; MELO et al., 2015). O trabalho contribui para os estudos do ambiente institucional por meio da identificação da composição das variáveis mais utilizadas para a operacionalização das medidas do ambiente regulatório (BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010; JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2014) e, por fim, há uma contribuição para a literatura de franquias de países emergentes já que a proposta do trabalho é a identificação das preferências institucionais das redes de franquias desses países, enquanto a maioria dos artigos mantém como foco o estudo de franquias de países desenvolvidos (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; MELO et al., 2015). Para estudos futuros, sugere-se realizar comparações entre redes de franquias originadas em países emergentes e originadas em desenvolvidos a fim de verificar se esse padrão de comportamento difere em função do país de origem. Como limitação do modelo proposto, ressalta-se que apenas variáveis relacionadas ao ambiente regulatório foram utilizadas, e que não foram levantadas as possíveis interações entre os componentes de outros ambientes institucionais.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, H. DE S.; CONSONI, F. L.; BERNARDES, R. C. Estratégia de internacionalização conduzida: um estudo em Redes de Franquias Brasileiras. **RECADM-Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 13, n. 1, p. 114–131, 2014.
- AIDIS, R.; ESTRIN, S.; MICKIEWICZ, T. Institutions and entrepreneurship development in Russia: A comparative perspective. **Journal of Business Research**, v. 23, p. 656–672, 2008.
- ALIOUCHE, E. H.; SCHLENTRICH, U. A. Towards a Strategic Model of Global Franchise Expansion. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 3, p. 345–365, 2011.
- 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. European franchise expansion into Latin America: Evidence from the Spanish franchise system. **Management Research Review**, v. 38, n. 2, p. 149–165, 2015.
- BAENA, V.; CERVIÑO, J. International Franchising Decision-Making: A Model for Country Choice. **Latin American Business Review**, v. 15, p. 13–43, 2014.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going Global: Lessons from Late Movers. **Harvard Business Review**, v. 72, n. March-April, 2000.
- BERRY, H.; GUILLÉN, M. F.; ZHOU, N. An institutional approach to cross-national distance. **Journal of International Business Studies**, v. 41, p. 1460–1480, 2010.

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.

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

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

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

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

DANT, R. P.; 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.

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

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. Convert to compete: Competitive advantage through conversion franchising. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 2, p. 187–204, 2003.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

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

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interests**. 3^a ed. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.

SHANE, S. A. Why franchise companies expand Overseas. **Journal of Business Venturing**, v. 11, p. 73–88, 1996.

TODD, P. R.; JAVALGI, R. G. Internationalization of SMEs in India: Fostering entrepreneurship by leveraging information technology. **International Journal of Emerging Markets**, v. 2, n. 2, p. 166–180, 2007.

U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE. **2016 Franchise Top Markets Report - Country case study**. [s.l: s.n.].

VAHTRA, P. Expansion or Exodus? – The new leaders among the Russian TNCs. **Electronic Publications of Pan-European Institute**, v. 13, 2007.

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.

WELSH, D. H. B.; ALON, I. International Franchising and Other Forms of Entrepreneurship. In: CARRAHER, S.; WELSH, D. H. B. (Eds.). . **Global Entrepreneurship**. 2^a ed. ed. [s.l.] Kendall Hunt Publishing, 2015. p. 196–228.

YEOH, P.-L. Location choice and the internationalization sequence: Insights from Indian pharmaceutical companies. **International Marketing Review**, v. 28, n. 3, p. 291–312, 2011.

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

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.