

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

RODRIGO WINKLER FAVIEIRO

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS E O AMBIENTE
INSTITUCIONAL EM MERCADOS EMERGENTES:
O caso da Tea Shop no Brasil**

Porto Alegre

2020

RODRIGO WINKLER FAVIEIRO

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS E O AMBIENTE
INSTITUCIONAL EM MERCADOS EMERGENTES:
O caso da Tea Shop no Brasil**

Dissertação de Mestrado apresentada
como requisito para obtenção do título de
Mestre em Gestão e Negócios, pelo
Programa de Pós-Graduação em
Negócios e Gestão da Universidade do
Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof.Dr. Marcelo Machado

Porto Alegre

2020

F274i Favieiro, Rodrigo Winkler.
Internacionalização de franquias e o ambiente institucional em mercados emergentes : o caso da Tea Shop no Brasil / por Rodrigo Winkler Favieiro. – 2020.
121 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2020.
“Orientador: Dr. Marcelo Machado”.

1. Internacionalização de franquias. 2. Internacionalização de empresas. 3. Economias emergentes. 4. Instituições. 5. Ambiente institucional. I. Título.

CDU: 658:339.187.44

RODRIGO WINKLER FAVIEIRO

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS E O AMBIENTE
INSTITUCIONAL EM MERCADOS EMERGENTES:**

O caso da Tea Shop no Brasil

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em 28 de abril de 2020

BANCA EXAMINADORA

Dra. Viviane Bishoff – Univates

Ivan Garrido – Unisinos

Marcelo Jacques Fonseca – Unisinos

AGRADECIMENTOS

Sinto-me imensamente privilegiado em ter participado de um mestrado em um país que somente 21% da população conclui ensino superior. Foi uma travessia difícil, dada a conjuntura econômica que todos atravessamos no período, que exigira que tivéssemos que equilibrar tanto o profissional, como a exigência que uma formação dessa qualidade exige em termos de preparo e tempo. Foi desafiador, porém extremamente gratificante chegar ao seu final.

Gostaria primeiramente de agradecer a minha esposa Vanessa, pela infinita compreensão e paciência no período do mestrado, seu apoio foi fundamental na conclusão desse ciclo.

Agradeço aos meus pais pelo incentivo no projeto de adquirir o título de mestre, agradeço fortemente a eles pelo foco que tenho na carreira e os valores que exerço, como pedra fundamental na construção do caráter.

Aos amigos, agradeço pela compreensão da ausência e pela manutenção da amizade.

Aos colegas do mestrado, agradeço por me ajudarem a superar o desafio e pela companhia prazerosa e construtiva nesses dois anos.

Agradeço ao meu orientador, professor doutor Marcelo Machado, pelas contribuições valiosas no trabalho, por me guiar no mundo acadêmico, pelas boas horas de reunião e ensinamentos e pelo trabalho de mais de um ano que finalmente se encerra.

Agradeço à contribuição dos professores doutores Ivan Garrido e Marcelo Fonseca pela participação na banca de qualificação, cujas contribuições nortearam meu processo no aprimoramento e adequação de um projeto de mestrado em uma dissertação.

Aos professores do mestrado profissional, agradeço por terem compartilhado seu saber e sua sabedoria. Tenho certeza de que saio um profissional muito mais capacitado e fortalecido, com amplitude maior de contribuir ao meu país, minha família e minha comunidade.

Agradeço aos meus entrevistados, que generosamente cederam seu tempo e conhecimento para a conclusão dessa dissertação.

E a Deus, a vida, a tudo que é do bem, agradeço a oportunidade. Será bem aproveitada e retribuída.

RESUMO

Essa dissertação é um trabalho de relação e verificação entre as teorias de internacionalização de franquias e ambiente institucional frente a um caso prático de internacionalização, implementado de forma bem sucedida, em solo brasileiro.

O estudo foi conduzido através de um estudo de caso com pesquisa qualitativa de uma rede espanhola de chás a granel, a Tea Shop, que implementou a sua internacionalização no Brasil em 2013. Atualmente o país corresponde a 35% da rede em pontos de venda e 40% do faturamento da rede, sendo o maior caso de sucesso da empresa de internacionalização. O estudo de caso descreve o processo de internacionalização da empresa, através de quatro entrevistas semiestruturadas de profundidade com os parceiros da empresa e proprietários da subsidiária brasileira que conduziram a internacionalização no Brasil. Através dessas entrevistas foi possível identificar os principais pontos de conversão entre a estratégia de internacionalização dos executivos e os estudos prévios da teoria de maneira ampla. Através deste processo o estudo elaborou uma série de orientações para internacionalização de rede europeia de franquias no Brasil, fundamentada em evidências empíricas e teóricas. Os principais resultados dessa dissertação foram a construção do contexto do ambiente institucional de franquias em solo brasileiro, com potencial de tornar-se um estudo de caso para ensino de internacionalização de empresas, a seleção das principais teorias que os executivos aplicaram na prática e através da conjugação da teoria com a prática desses profissionais, construiu-se uma lista com as principais ações que resultaram no sucesso da rede. Dessa lista, foi gerado um quadro de orientações de ordem prática para empresas que estão buscando conhecimento de gestão internacional em uma economia emergente.

Palavras-chave: Internacionalização de franquias. Internacionalização de Empresas. Economias emergentes. Instituições. Ambiente Institucional.

ABSTRACT

This dissertation is a work of correlation and verification between theories of internationalization of franchises and the institutional environment derived from a successful case of internationalization, implemented in Brazil. The study was conducted through a case study of a Spanish network of high-quality teas, Tea Shop, which implemented its internationalization in Brazil in 2013. Nowadays Brazil represents over 35% of Teashop outlets, with over 40% annual gross income coming from Brazil, being the firm's greatest success of internationalization. The case study describes the internationalization process of Teashop, by a series of four interviews conducted with the firm's local partners and executives that implemented the internationalization strategy in Brazil. Through these interviews, it was possible to identify the converging points between the internationalization's strategy of Teashop and the previous studies of the internationalization theory. That way, it was possible to elaborate a list of guidelines for European franchise chains internationalizing to Brazil.

The main results from this dissertation were the contextualization of the Brazilian franchising institutional environment and the selection of the most relevant international business theories that those executives applied toward the successful internationalization to Brazil, by which it was designed a guideline companies that are looking for empirical knowledge of international management in emergent economies.

Keywords: Franchise internationalization. Firm's Internationalization. Emergent economies. Institutions. Institutional environment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Correlação de performance x padronização x percepção de confiança do franqueado no franqueador	22
Figura 2 Moderação das instituições e custos das transações na expansão internacional de uma franquia.	34
Figura 3 Fatores que definem a estratégia e performance das empresas	35
Figura 4 Hierarquia do poder regulatório.....	41
Figura 5 Linha do tempo da expansão e internacionalização da rede Tea Shop.....	75
Figura 6 Comparativo Cultural Espanha-Brasil	94
Figura 7 Ações do processo de internacionalização ao longo do tempo.....	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Nível de risco <i>versus</i> nível de controle em modos de entrada	25
Quadro 2 Modos de entradas mais utilizados por franqueadores americanos em expansão internacional	26
Quadro 3 Capacidade de internacionalização das franquias <i>versus</i> capacidade desenvolvimento de competências	28
quadro 4 Cronologia do estudo das instituições.....	30
Quadro 5 Tipos de instituições, seus exemplos e pilares teóricos	40
quadro 6 Matriz de força das instituições formais e informais.....	43
quadro 7 Expansão do framework institucional.....	44
Quadro 8 Revisão teórica.....	50
quadro 9 Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa	52
quadro 10 sujeitos de pesquisa.....	55
quadro 11 roteiro de coleta de dados documentais.....	57
quadro 12 Roteiro de entrevista	59
quadro 13 Categorias definidas <i>a priori</i>	62
quadro 14 Dados do faturamento do mercado de franquias por segmento (em bilhões).....	65
quadro 15 Evolução de franqueadores europeus presentes no Brasil.....	66
quadro 16 Instituições e domínios.....	71
Quadro 17 Síntese das características da empresa.....	75
quadro 18 Síntese dos achados empíricos	97
quadro 19 Aspectos teóricos relevantes	103
quadro 20 Influência das instituições brasileira na internacionalização da empresa	105
quadro 21 Recomendações de boas práticas de internacionalização em economia emergente	107

LISTA DE SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de Franquias
ANVISA	Agência nacional de vigilância sanitária
CNC	Confederação nacional de comércio, bens e serviços
EMNME	Empresa multinacional oriunda de economia emergente
FDI	Investimento externo direto
GDP	Produção interna bruta
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INMETRO	Instituto de metrologia, qualidade e tecnologia
MBA	Mestrado em administração de negócios
MNE	Empresa multinacional
PIB	Produto interno Bruto
PROCON	Programa de defesa ao consumidor
RH	Recursos Humanos
SME	Pequena empresa internacional
SINDEC	Sistema nacional de informação de defesa ao consumidor

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	13
1.1 Definição do problema de pesquisa	14
1.2 Objetivo Geral.....	18
1.2.1 Objetivos Específicos	18
1.3 Justificativa.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Conceito de Franquia.....	20
2.1.1 Relação franqueador-franqueado.....	21
2.1.2 Processo de adaptação de franquias	23
2.2.1 Modos de entrada	24
2.2.2 Tipos de franqueadores internacionais	26
2.2.3 Performance de franqueadores internacionais.....	29
2.3 TEORIAS INSTITUCIONAIS.....	29
2.3.1.1 Custos de transação.....	32
2.3.1.2 Estratégia de empresas baseada nas instituições	34
2.3.2 Institucionalismo organizacional.....	35
2.3.3.2 Distância institucional.....	37
2.3.3 Institucionalismo comparativo	37
2.4 Instituições	39
2.4.1. Instituições formais.....	40
2.4.2 Instituições informais.....	41
2.4.3 Força e interações entre instituições formais e informais.....	42
2.4.3 Vácuos institucionais.....	45
2.5.4 Clientelismo.....	46
2.5 Isomorfismo.....	46
2.5.1 Legitimidade e cultura	48
2.6 Revisão teórica.....	49
3 MÉTODO.....	52
3.2 Unidade de Análise e sujeitos de pesquisa	53
3.3 Técnica de coleta de dados.....	55
3.3.1 Observações diretas.....	56
3.3.2 Análise documental	56

3.3.3 Entrevistas.....	57
3.4 Técnicas de análise e interpretação de dados	60
4 MERCADO DE FRANQUIAS NO BRASIL E AMBIENTE INSTITUCIONAL	64
4.1 Franquias no Brasil: sua história, evolução e contexto	64
4.1.1 Redes europeias no Brasil	65
4.2 Instituições informais do segmento de franquias.....	66
4.2.1 ABF	67
4.2.2 Sindicatos.....	68
4.3 Instituições formais brasileiras.....	68
4.3.1 ANVISA.....	69
4.3.4 Procon.....	69
4.3.5 Inmetro	70
4.3.6 Receita federal	71
4.4 Síntese das instituições brasileiras.....	71
5. ANÁLISE DO CASO	73
5.1 Apresentação e história da Tea Shop na Espanha e Brasil.....	73
5.2 Descrição da internacionalização da Tea Shop e análise das entrevistas...76	76
5.2.1 Distância e perfil institucional	77
5.2.2 Forma organizacional e modo de entrada.....	79
5.2.3 Adaptação do negócio.....	81
5.2.4 Isomorfismo.....	86
5.2.5 Estratégia de internacionalização de franquias	87
5.2.6 Interações institucionais	90
5.2.7 Legitimidade e cultura	92
5.2.8 Aspectos cognitivos:.....	95
5.3 Síntese dos achados empíricos.....	96
6 CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICO-TEÓRICAS	101
6.1 Aspectos teóricos relevantes.....	101
6.2 Recomendações para implementação de internacionalização	106
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
7.1 Contribuições práticas e teóricas.....	110
7.1.1 Contribuições práticas	110
7.1.2 Contribuições teóricas	111
7.2 Limitações do estudo.....	111

7.3 Sugestão de pesquisas futuras	112
REFERÊNCIAS.....	114

1.INTRODUÇÃO

O conceito de que as características de países afetam o comportamento de pessoas e organizações é um aspecto central da teoria da internacionalização de empresas. Não somente o comportamento, mas a própria competitividade dos países é determinada por essas características, dada que a riqueza somente floresce em contextos cujas instituições formais fornecem as condições necessárias para esse crescimento (NORTH,1990; KOSTOVA,1997).

Dessa forma, o estudo das características do países fornece um mapa na qual é possível criar, através de pesquisa, conceito empíricos que forneçam um caminho a trilhar com menores riscos para empresas com propensão internacionais.

Essa demanda de estudo é mais relevante,para fins práticos, se for direcionada para segmentos que sejam economicamente pujantes em uma economia emergente, como é o segmento de franquias no mercado brasileiro. O mercado brasileiro franquias é o quarto maior mercado do mundo (ABF,2019), superando a representatividade do segmento em termos economicos gerais de participação do Brasil no PIB mundial, já que o Brasil é a nona maior economia (WORLD BANK,2019).

Assim como o perfil do país hospedeiro é importante, também são relevantes as características do país doméstico da qual a empresa é oriunda, pois as empresas são possuem um *dna* próprio em virtude da sua história. Essa distancia institucional entre países, quanto mais profunda, maior contribui no risco e dificuldade de implantação de uma internacionalização,já que a organização precisa construir uma ponte entre as diferenças normativas,regulativas e sociais entre dois países (IONASCU *et al.*, 2004).

Dessa forma, a adaptação à cultura, às normas, às leis de uma economia emergente envolve uma adaptação de rotinas,modo de entrada e formas organizacionais (KOSTOVA e ROTH,2002 ; IONASCU *et al.*, 2004).

1.1 Definição do problema de pesquisa

No início dos anos oitenta, a visão acadêmica preponderante - com relação à performance das empresas - era correlacionada ao grau de competição entre os fornecedores, clientes, produtos substitutos e competidores para determinar o resultado financeiro de determinada firma (PORTER, 1980). Nos anos noventa, foi introduzido o conceito de recursos estratégicos, que impactam a performance da empresa (BARNEY, 1991).

A teoria institucional postula que também as instituições impactam na performance das organizações como influenciam no modo de entrada em mercados estrangeiros (PENG, 2009). Entretanto, medidas de performance não são uniformes e padronizadas em gestão, sendo que diferentes empresas avaliam a mesma de maneiras diferentes (BROUHERS, 2013).

O mundo empresarial, por sua vez, observou o movimento das escolas de pensamento estratégico ao longo dos anos. A primeira perspectiva de pensamento foi a visão de competitividade baseada na indústria, dos anos 1980 (PORTER, 1985).

Na década de 90, a academia ampliou o escopo de visão da estratégia para a teoria de recursos estratégicos, que analisa os diferenciais competitivos como recursos estratégicos, possuídos pela empresa (BARNEY, 1991).

Após o período de 2000 surge mais um pilar relevante para análise da estratégia das empresas que estão internacionalizadas ou possuem desejo de se internacionalizar: a visão baseada nas instituições (PENG *et al.*, 2009).

As instituições de um país influenciam no planejamento da estratégia através de regulações normativas e cognitivas. As instituições definem “as regras do jogo”. As instituições são especialmente importantes em mercados emergentes porque o governo e as outras forças da sociedade têm uma influência maior na atividade de mercado que em países desenvolvidos (NORTH, 1991; HOFFMAN *et al.*, 2016).

Economias emergentes são economias com baixa renda em países que apresentam rápido crescimento utilizando de liberalidade econômica como motor principal de crescimento. São divididos em dois grupos: países em desenvolvimento na América latina, Ásia, África e Oriente médio e países em transição que pertenceram a antiga União Soviética (HOSKISSON *et al.*, 2017). As empresas

tiveram que criar estratégias dinâmicas para explorar esses mercados em rápido crescimento e experimentando várias mudanças (HOSKISSON *et al.*, 2017)

Economicamente, os países são divididos em 3 grupos: em desenvolvimento, emergentes e desenvolvidos. O Brasil é considerado emergente desde os anos noventa até final da primeira década do século vinte um, considerando seu desenvolvimento de GDP per capita intermediário (NIEBEL, 2017).

A abertura da economia brasileira começou no início dos anos noventa até 1995. Os impostos de importação foram reduzidos gradualmente de 40% a 13% dentro deste período de 5 anos, posicionando o país na onda de globalização (GENNARI, 2001). Esse período foi marcado pelo controle da inflação e pelo abandono da taxa fixa de câmbio para uma flutuante (MORCEIRO, 2012).

O Brasil, dos anos 2000 a 2011, passou por um período de desindustrialização e perda de competitividade da indústria (MORCEIRO, 2012). Essa perda de competitividade, juntamente com o aumento do consumo das famílias e uma política de câmbio equivocada, construiu os contornos da crise econômica de 2015, dado que o governo teve de implantar as pressas uma política de austeridade fiscal que resultou na contração e diminuição do investimento (ROSSI e MELLO, 2017). Esses acontecimentos resultaram na contração do mercado interno e impossibilitando uma retomada no mercado externo, dada a baixa competitividade da indústria.

A economia brasileira enfrentou a sua maior crise econômica em 2016, tanto em duração como contração do PIB (ROSSI e MELLO, 2017). Com taxas de desemprego beirando os 14% de uma população de 207 milhões e o crescimento estagnado, muitas pessoas desistiram do emprego formal no Brasil.

O estudo de Baena e Cerviño (2014) correlaciona uma associação positiva entre alta taxa de desemprego com aumento o segmento de franquias, que permite a franquia ser considerada como alternativa para um emprego formal. O faturamento do *franchising* no Brasil cresceu a uma média de 8% ao ano nos últimos 5 anos (ABF, 2019). Dessa maneira, é razoável afirmar que muitos empreendedores brasileiros optaram por contratos de franquias para desenvolver atividade econômica, dado que é um mercado que apresenta menor risco do que iniciar um negócio completamente novo (SCHREIBER e SZYSKO, 2014).

O sistema de franquias é um modelo que pode ser aplicado em vários tipos de negócios. A sua internacionalização tornou-se fonte de atenção dos executivos e

teóricos do tema no final do século vinte e começo do século 21 (DANT e GRUNHAGEN,2014). Esse modelo apresentou um forte crescimento, sendo o Brasil um dos mercados mais competitivos (MELO *et al.*, 2013). As franquias transformaram-se em motores de crescimento econômicos nos últimos anos, especialmente em economias emergentes (HOFFMAN, 2016).

Muitas redes oriundas de países desenvolvidos utilizam sistema de franquias para ingressar em mercados emergentes, possibilitando ajustes as instituições locais (MELO *et al.*, 2013; HOSKISSON *et al.*, 2000). Se as variáveis forem iguais, é esperado que as empresas franqueadoras procurem os mercados de melhor rentabilidade, de tal forma que esse movimento seja liderado por empresas originárias de mercados de baixo ou nenhum crescimento – países desenvolvidos - para mercados emergentes (SYMANSKI *et al.*,1993; HOFFMAN *et al.*, 2016).

Um exemplo único desse movimento de redes de varejo provenientes de economias desenvolvidas buscando mercados que apresentam crescimento superiores para a sua operação, comparativamente ao país de origem, é o caso da Tea Shop. A Tea Shop é uma rede espanhola de venda de varejo de chás a granel de alta qualidade que buscou esse crescimento superior no Brasil em 2013, através de uma master franquia, forma de entrada muito usual para empresas com distancias institucionais consideráveis entre país de origem e o mercado desejado. A expansão no sistema de franquias da empresa, conduzida pelo master franqueador em 2015, representou um aumento da rede em 65% em termos de pontos de venda, representando hoje 40% do faturamento anual da marca.

Considerando que as economias emergentes são o foco de empresas consolidadas em seu mercado de origem (como a Tea Shop na Espanha) devido à maturação dos mesmos, e o mercado brasileiro de franquias é um dos maiores do mundo (ABF,2019), esse mercado é extremamente atrativo para essas operações buscando a continuidade do seu crescimento. Essa atratividade surge mesclada a um ambiente único e complexo do ponto de vista normativo.

A questão central sobre o sistema de distribuição de franquias é que esse sistema, para funcionar, tem de ser padronizado a exaustão. No entanto, as economias emergentes são muito diferentes dos mercados desenvolvidos, em termos institucionais. Há um grau de complexidade inerente a internacionalizar uma empresa originária de um país de economia desenvolvida, com instituições robustas,

para o Brasil, considerando a influência que essas instituições exercem sobre os processos, na estrutura e no modelo de negócio da organização.

Dessa forma, como desafio de internacionalização de empresas franqueadoras internacionais de mercados desenvolvidos e instituições estáveis para países de instituições instáveis e muitas incertezas, essa pesquisa acadêmica busca responder a seguinte pergunta: **Como a franquia espanhola Tea Shop lidou com o ambiente institucional brasileiro?**

1.2 Objetivo Geral

O objetivo principal deste trabalho acadêmico é analisar o papel das instituições na internacionalização da empresa Tea Shop no Brasil.

1.2.1 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desse estudo são cinco:

- a) Descrever o papel das instituições formais e informais do mercado de franquias no Brasil.
- b) Coletar e reunir dados sobre as redes de franquias europeias no Brasil e apresentar a história da Tea Shop.
- c) Descrever o processo de implementação na internacionalização da Tea Shop no Brasil pelos agentes que a executaram.
- d) Mapear os fatores-chave da legitimidade da Tea Shop no Brasil.
- e) Elaboração de uma lista de boas práticas para uma internacionalização de franquia europeia para o Brasil.

1.3 Justificativa

Esse estudo pretende cobrir duas lacunas teóricas: a falta de referência entre instituições e internacionalização de franquias em economias emergentes e a falta de informações como *benchmark* de boas práticas, já que a maioria das empresas de franquias são de capital fechado e não disponibilizam o acesso à informação fora de sua organização. Os artigos produzidos sobre a matéria internacionalização de franquias são em grande parte em formato de estudo de caso e com escassez de estudos quantitativos devido à dificuldade de acesso a grande parte da população das empresas franqueadoras, o que limita a relevância dos estudos sobre a matéria (ROSADO-SERRANO *et al.*, 2018). Baena (2013) também afirma a lacuna teórica de

estudos na direção de internacionalização de franquias em mercados emergentes, e que os poucos estudos produzidos foram estudo de caso.

As contribuições práticas do estudo pretendem auxiliar no processo de internacionalização de empresas europeias, diminuindo a assimetria de informações e experiência prática e que contribua em oferecer uma ferramenta comparativa que possa aumentar a chance de sucesso de implementação para redes internacionais de franquias europeias que possuam desejo de expandir para o mercado brasileiro.

É um trabalho direcionado aos franqueadores europeus e os empreendedores brasileiros parceiros dessas marcas na busca de conhecimento da força das instituições brasileiras nas organizações inseridas no Brasil e sua complexidade; da mesma forma procura aumentar o material disponível para estudo de estudiosos de internacionalização com foco nas instituições de economias emergentes, sob um viés empírico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A existência desse capítulo é a construção da base teórica para explicar o que já foi feito em termos de pesquisa e explicar os conceitos básicos de internacionalização, franquias e instituições bem como uma descrição do fenômeno de internacionalização de franquias em economias emergentes.

Considerando que este trabalho aborda três diferentes temas, internacionalização, franquias e instituições, é relevante para a compreensão dos dados coletados e formulação de um fio condutor para o processo de internacionalização do caso escolhido uma pesquisa teórica em cima dessas três temáticas principais e como elas se interligam entre si.

2.1 Conceito de Franquia

A franquia é um contrato entre duas partes, na qual uma cede o direito de uso de um negócio e marca previamente estabelecidos, por um determinado período, em troca de uma remuneração financeira. A lei brasileira define franquia como:

“..sistema através do qual um franqueador cede a um franqueado o direito de uso exclusivo de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócios ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto fique caracterizado vínculo empregatício (Ribeiro *et al.*, 2013)”.

A franquia, na definição de Rocha e Souza (2017), é um canal de distribuição de varejo. Tem como vantagens a economia de recursos financeiros e diluição de riscos com outros empresários, os franqueados. É um contrato de parceria entre empresas onde a empresa fundadora detém o controle da marca, a propaganda, o controle de qualidade e gestão dos fornecedores enquanto os franqueados, por sua vez, cuidam distribuição local e recrutamento de pessoas.

Já na definição de Chiou e Droge (2015), o *franchising* é uma forma organizacional baseada em um contrato entre o franqueador e franqueado para

vender um produto ou serviço usando processo e a marca de propriedade do franqueador.

2.1.1 Relação franqueador-franqueado

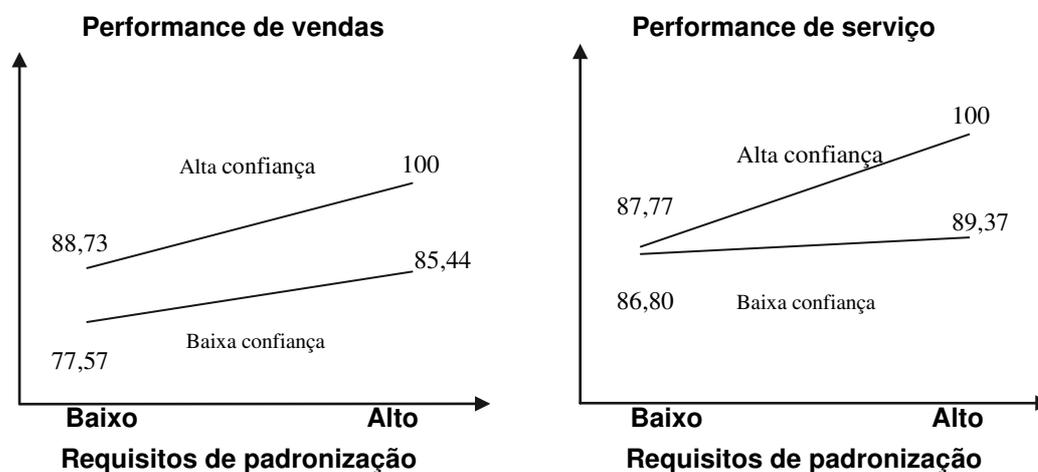
Em muitos segmentos de varejo e serviços, o *franchising* é uma estratégia de expansão que envolve a cooperação entre dois empreendedores, o franqueador e o franqueado. O franqueador é o empreendedor que identifica a oportunidade de negócio e estabelece um modelo de negócios para explorar a oportunidade. O franqueado é o agente que adquire o direito de replicar esse modelo e explorá-lo em outra localização geográfica (GILLS *et al.*, 2018).

A relação entre o franqueador e o franqueado é complexa e de natureza pouco usual. Embora ambos os empreendedores gerenciem empresas distintas, essas empresas atuam sob o guarda-chuva de uma só marca ligada ao franqueador por processos, regras e padrões (HOY *et al.*, 2017).

Como parte do processo de padronização, os franqueadores produzem contratos que alocam direitos e responsabilidades, assim como previsões de recursos e receitas, entre eles e os franqueados. Dada ao fato de naturalmente esses contratos serem incompletos, há tentativa de corrigir tais falhas contratuais com governança através de relacionamento entre as partes. É um acordo caracterizado por sua natureza complicada que é sustentada por muitos processos formais e informais para garantir o sucesso global do sistema (JEON *et al.*; 2016).

A performance de vendas e serviços de uma franquia que está em crescimento está vinculada a percepção de confiança do franqueado no franqueador, assim como altos níveis de padronização dos serviços e produtos (CHIOU e DROGE, 2013). A padronização é importante porque desvios podem inibir o estabelecimento e manutenção de uma impressão favorável da marca do consumidor. Esta relação pode ser visualizada na figura 1.

Figura 1 Correlação de performance x padronização x percepção de confiança do franqueado no franqueador



Fonte: Chiou e Droge (2015, p. 139) – adaptado pelo autor.

A estrutura de governança impacta o tipo de esforço entre gestores e franqueados. Em estruturas hierárquicas que apresente altos níveis de controle e baixo incentivo ao resultado, esse ambiente incentiva os gestores no melhoramento de processos e rotinas já existentes. Em contraste, o franqueado mais frequentemente se adapta as oportunidades do ambiente devido ao fato de operarem sob forte incentivo para maximizar a performance de local e de longo prazo (SORENSEN *et al.*, 2001).

As franquias podem ser de uma unidade ou múltiplas unidades. Estratégias de rápida expansão de franquias utilizam o franqueado múltiplo em larga escala, dado que esse franqueado reduz os custos tanto do franqueador como das franquias. Da mesma forma, a teoria de gestão de franquias explica que o exercício de controle e supervisão é realizado com maior eficácia e eficiência pelo franqueado de unidades múltiplas do que um supervisor contratado pelo franqueador. São vistos como mini redes dentro das redes, sendo vistos hierarquicamente como superiores a franqueados possuidores de única unidade, respondendo o mais rápido a mudanças sistêmicas e estratégicas da rede e apresentando melhores números de performance (BOULAY *et al.*; 2016).

2.1.2 Processo de adaptação de franquias

No momento que a empresa decide internacionalizar-se, ela pode se adaptar para o local desejado durante o processo. O processo de adaptação pode ocorrer através da criação de um departamento de exportação e contratação de executivos como experiência internacional, assim como a criação de novos produtos (em casos de exploração de novos mercados) ou adaptação dos mesmos para atender as expectativas dos mercados receptores (CALOF e BEAMISH, 1995).

É um sistema que pode ser aplicado em diversos segmentos de varejo ou serviço. Da mesma maneira, foi um formato que adquiriu força na estratégia de expansão global de empresas oriundas de diversos países, tendo sido reconhecido globalmente como o sistema de varejo com maior força de crescimento (HOFFMAN *et al.*, 2016; JEON *et al.*, 2016).

As empresas franqueadoras não acessam os mercados-alvo através somente de exportação, já que a atividade das mesmas não se restringe somente ao produto, sendo a essências de muitas delas o fornecimento de serviços (LAFONTAINE e LEIBSOHN, 2005).

As franquias apresentam como vantagem ao franqueador o acesso a capital com risco menor, entrada rápida em mercados com custo menor do que se fosse estabelecer um sistema próprio de distribuição, custo compartilhado, economia de escala e uma rede de trabalho formada de empreendedores motivados (HOFFMAN e PREBLE, 1991).

2.2 Internacionalização de franquias

A internacionalização de empresas através de franquias está tornando-se cada vez mais importante como estratégia de modo de entrada para as empresas, especialmente para economias emergentes (BAENA, 2015). É um modo de entrada muito utilizado, em grande parte, devido a ter um custo menor de entrada no mercado desejado (HOFFMAN *et al.*, 2016) Dado o menor uso de capital e a rápida expansão que esse modo de entrada oferece, esse modo oferece menos risco para a empresa internacionalizando.

Os pesquisadores de internacionalização de franquias, McIntyre e Huszagh (1995), utilizaram o modelo da escola de internacionalização de Uppsala para definir em 4 estágios o processo de internacionalização de franquias:

- **Franquia doméstica** > explora somente mercado de origem
- **Envolvimento experimental** > avaliação preliminar do mercado internacional
- **Envolvimento ativo** > exploração sistemática da expansão de atividade da internacionalização da franquia
- **Comprometimento profundo** > comprometimento de longo prazo com a internacionalização da rede.

2.2.1 Modos de entrada

Já de acordo com Baena (2009), a forma de entrada em novos mercados estrangeiros por redes de franquias pode se dar quatro diferentes modos:

- Franquia direta
- Master franquia
- Joint venture
- Investimento direto

Essas formas de entrada em mercados estrangeiros por redes de franquias são associadas a níveis de risco e controle, cada um tendo suas vantagens e desvantagens. No modelo de negócio de franquias, controle é importante devido a imagem da marca e padronização da rede, no entanto sempre em processos de internacionalização, o risco financeiro é considerado. No quadro 1 a autora Baena (2009) correlaciona os modos de entrada com o risco e controle do processo de internacionalização das redes.

Quadro 1 Nível de risco *versus* nível de controle em modos de entrada

Nível de risco (**)	
Joint venture (**/+)	Investimento direto (**/++)
Franquia direta (*/+)	Master franquia (*/++)
Nível de controle (++)	

Fonte: Baena (2009, p.164) – adaptado pelo autor.

Ainda de acordo com Baena (2009), a escolha de cada de modo de entrada em um mercado estrangeiro para um sistema de franquias depende de alguns fatores, que são:

- **Joint venture:** modo mais provável quando há um aumento de distância cultural entre país de origem da cadeia e o país receptor.
- **Franquia direta:** utilizada majoritariamente por redes com elevado conhecimento franqueador internacional em países com baixa distância geográficas e culturais.
- **Master Franquia:** é um modo de entrada mais provável em cadeias de redes de serviços e em redes que tenham pouca experiência internacional; da mesma maneira é um modo de entrada com probabilidade alta de ser escolhido quando há elevada distância geográfica e cultura entre o país de origem da cadeia e o país receptor da mesma.
- **Investimento direto:** é o mais utilizado quando há grande reconhecimento da marca internacionalmente e cujo país receptor apresenta baixo risco: país receptor similar culturalmente ao país de origem da cadeia; apresentando baixos níveis de corrupção e estabilidade política.

Para os franqueadores americanos expandindo em mercados emergentes, dada a complexidade de uma expansão internacional, a maioria dos franqueadores optam

por franqueados com múltiplas unidades (HOFFMAN *et al.*, 2016) utilizando um modo de entrada que coloca a responsabilidade em uma outra entidade ou pessoa. Essa tendência dos franqueadores americanos pode ser vista pela quantidade de franqueadores que optam por modos de entrada cuja responsabilidade seja compartilhada ou delegada, como demonstrado no quadro 2.

Quadro 2 Modos de entradas mais utilizados por franqueadores americanos em expansão internacional

Modo de entrada	Percentual utilizado
Master franquias	26,3%
Franqueados simples	22,5%
Joint ventures	18,4%
Franqueados de área	11%
Unidades próprias	5,5%

Fonte: Hoffman *et al.* (2016, p.187) – adaptado pelo autor.

Uma complexidade decorrente da internacionalização de franquias é da gestão a distância entre redes de franqueados e o franqueador (LINDQUIST, 1996). A distância e falta de monitoramento das atividades aumenta o nível de incerteza e aumenta a assimetria de informações (NORTON,1988; LINDQUIST-FLADMOE,1996; BAENA,2015). O monitoramento é mais fácil quando as unidades estão concentradas em poucos locais. Dessa maneira, a tendência é de que a internacionalização seja realizada para mercados mais bem compreendidos pelos gestores da franqueadora (BAENA, 2015).

2.2.2 Tipos de franqueadores internacionais

Fladmoe-Lindquist (1996) utilizou do *framework* da teoria de recursos de Barney (1991) para identificar e classificar os tipos de franqueadores internacionais, de acordo com suas capacidades atuais e capacidades de criar ou desenvolver

novas competências. A autora Flamoe-Lindquist (1996) considera que existem 4 tipos de franqueadores internacionais, (1) franqueadores restringidos, (2) franqueadores integrados (3) franqueadores convencionais e (4) franqueadores globais.

O primeiro tipo de franqueador internacional (1) é uma organização com capacidades limitadas de gestão e baixa capacidade de aprendizado. Sua inserção internacional será limitada.

Franqueadores integrados (2) são redes de franquias com poucas capacidades de conduzir um processo de internacionalização, mas com alta capacidade de aprendizagem com suas experiências e integração das mesmas em suas operações. Em geral dão empresas com algum conhecimento de gestão e internacionalização, mas que precisam aumentar o seu escopo de experiência para desenvolver esses conhecimentos.

Os franqueadores convencionais (3) são empresas que já possuem uma certa *expertise* para desenvolver uma internacionalização, mas não tem capacidade para desenvolvimento de habilidades para uma atuação internacional mais ampla. São empresas com habilidades de gestão, mas despreparadas para agir em contextos multiculturais e que provavelmente farão a retração de suas operações internacionais quando melhorar a performance em seu mercado doméstico.

Franqueadores globais (4) são franqueadores que possuem capacidades dinâmicas e representam as redes de maior porte de todos os tipos listados. Operam em muitos mercados, usam vários tipos de acordos de fraqueados e são uma modelo organização madura de franquias; operando internacionalmente já há por um certo prazo. Possuem a maior capacidade de internacionalização de todos os tipos.

A autora Fladmore-Lindquist (1996) associa em tabela duas dimensões das redes que buscam internacionalizar as suas operações, de acordo com a sua experiência internacional e a sua capacidade de aprendizagem, através dessas duas variáveis a autora cria os tipos de redes internacionais de franquias. Esses tipos, já previamente citados, podem ter sido características lidas mais a fundo no quadro 3.

Quadro 3 Capacidade de internacionalização das franquias versus capacidade desenvolvimento de competências

Existência prévia de capacidade internacionais		
Capacidade para desenvolver capacidades internacionais	Baixa	Alta
Alta	Franqueadores integrados Busca crescimento cauteloso	Franqueadores globais foco no mercado global
	Usa formas múltiplas de <i>franchising</i> Avaliação proativa	Usa formas múltiplas de <i>franchising</i> proativo e reativo
Baixa	Franqueadores restritos	Franqueadores convencionais
	localmente internacional	Foco em alguns mercados internacionais
	envolvimento limitado em mercados internacionais avaliação reativa	usa quantidade menor de formas de <i>franchising</i> Mais reativo, mas com esforços proativos

Fonte: Lindquist-Flamoe (1996, p. 428)

Outro ponto que aumenta a dificuldade na internacionalização de rede de franquias é o ambiente cultural (HUZGAH, 1992). De acordo com Lindquist (1996), a propensão ao uso de franquias é maior em mercados culturalmente distantes; utilizando do mesmo modo de distribuição do mercado natal da empresa, a menos que nesse mercado a empresa também opere como rede de franquias.

De acordo com o estudo de Hoffman e Preble (2004) sobre franquias globais, as melhores oportunidades são para franqueadores oferecendo:

- um produto de baixo custo - 35%,
- um serviço único - 33%
- um produto combinado com um serviço - 18%
- serviço de baixo custo 15%

Considerando o estudo por regiões, as melhores oportunidades para América Latina para franqueadores internacionais reside em um produto adicionado com um serviço, sendo o que menos oferece oportunidade é a de serviço de baixo custo.

Da mesma forma o estudo considerou as dificuldades percebidas pelos franqueadores. As maiores dificuldades, de acordo com os autores Hoffman e Preble (2004), são:

- razões econômicas – 25%
- desafios políticos/legais – 21%
- gestão da franquia/pessoas – 17%
- eficiência/ inovação – globalização/ internet -questões sócio culturais – 13% cada.

Se for considerado apenas o ambiente da América Latina, os franqueadores consideram como os maiores desafios as razões econômicas (66%), seguidos por desafios político/legais.

2.2.3 Performance de franqueadores internacionais

Empresas cuja expansão internacional é realizada através de franquias têm vantagens significativas comparativamente com empresas cuja expansão é executada por meio de unidades próprias (ROSADO-SERRANO, 2019). Da mesma forma, a dispersão geográfica de uma franqueadora pode ser utilizada para estimar a performance da empresa, valor intangível e proporção de franquias internacionais.

2.3 TEORIAS INSTITUCIONAIS

A teoria institucional é um *framework* criado e utilizado para analisar fenômenos sociais e organizacionais percebendo a dimensão social do mundo como composta de instituições- regras, práticas e estruturas que determinam as condições para a ação (LAWRENCE, 2008). As instituições são dependentes de contexto sociais específicos e condições específicas para os agentes atuantes naquele contexto.

A teoria institucional iniciou seu ciclo no final do século XIX através de três correntes: a política, econômica e sociológica. Essa organização visual é demonstrada no quadro 4.

quadro 4 Cronologia do estudo das instituições

teoria	institucional			Neo-institucional			visão baseada em instituições	
perspectiva	econômica	sociológica	política	econômica	sociológica	política	econômica	sociológica
período	final do séc. XIX ao início do século xx			1971 até a atualidade			2000 até a atualidade	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O cerne da teoria institucional é a ênfase na maneira com que as organizações adotam estruturas, processos ou ideias baseadas não numa busca por eficiência operacional ou ganhos financeiros, mas sim em definições externas de legitimidade (MEYER E ROWAN,1977; LAWRENCE,1999).

A teoria institucional evoluiu para três correntes, que foram organizadas e divididas em uma proposta de Kostova e Marano (2017): economia institucional, institucionalismo organizacional e institucionalismo comparativo.

A economia institucional começou com o artigo “A natureza da firma” de 1937 (COASE, 1998). Foi o início da cunhagem do termo custo de transações, que iniciou os estudos em economia institucionais nas quais as instituições são força que determina o custo de transação das empresas.

É a teoria que analisa a correlação entre economia, jurisprudência e ética, cuja unidade composta por esses 3 três conceito formam a teoria da escassez e de conflito de interesses (COMMONS,1931).É o estudo econômico que difere da economia clássica que tratava da relação do homem com a natureza (recursos), ao propor o estudo das relações do homem com o homem e suas consequências econômicas.

O institucionalismo organizacional começou com o estudo dos efeitos do contexto institucional nas organizações, a partir de um ponto de vista sociológico das interações humanas. Uma característica central do institucionalismo organizacional é a legitimação pelas organizações (GREENWOOD *et al.*, 2017) no contexto social nas quais estão inseridas, ou seja, dentro de regiões ou povos específicos onde têm ou buscam atuação econômica. A legitimação da organização na teoria da organização institucional apareceu primeiramente nos estudos sociológicos das instituições, com Weber (1978). A legitimidade da organização é a sua aceitação

pelo contexto social na qual está inserida, o que se traduz economicamente na compra de seus produtos/ serviços pela sociedade adjacente às suas atividades.

As instituições desenvolvem uma coerência interna com o ambiente externo. Quando há uma distância muito grande entre ambos, as instituições mudam (STIGLITZ e RICHARD, 1991). O estudo de Stiglitz e Richard demonstrou que as instituições sociais, cuja fonte de criação não é oriunda do mercado, podem ser ineficientes (as instituições detêm lógicas e ideologias próprias, não necessariamente vinculadas a ganhos econômicos ou aumento da eficiência de mercado) e por consequência, aumentarem os custos de transação das empresas.

O institucionalismo comparativo busca a compreensão das peculiaridades de cada país, analisando-se se o ambiente das instituições informais de forma comparada através de ferramentas de análise. Kostova (1997) desenvolveu um instrumento que desenha o perfil institucional de cada país através de uma mensuração da intensidade de seu ambiente regulatório e cognitivo. Essa ferramenta compara a qualidade e quantidade dos órgãos regulatórios e quantidade e qualidade de revistas científicas, como fonte de análise da força cognitiva de cada país.

2.3.1 Economia institucional

A economia institucional é a mensuração dos custos de transação de cada país, definido pelas instituições, através dos quais é possível prever o enriquecimento ou empobrecimento das nações (NORTH,1987).

De acordo com a abordagem econômica, as instituições são restrições na atividade humana para diminuir incertezas entre agentes de transações econômicos. A qualidade institucional ou eficácia das instituições afeta o funcionamento de uma economia assim como a sua estratégia e operação (KOSTOVA e MARANO,2017). Para North (1990), as instituições definem, pode ser fator determinante no custo de transação e produção das firmas, a performance econômica delas.

Essa abordagem tem por conceito o estudo das características institucionais de mercados emergentes como baixo nível de eficácia de instituições, alto grau de instituições informais, papel acentuado governamental, causando incerteza maiores custos de transação para agentes econômicos. As instituições agem como atores, impondo restrições aos indivíduos (ZUCKER,1987).

As instituições surgem independentemente das empresas (não dependem das últimas para existir), as quais as últimas seguem lógica econômica e restrições impostas pelas instituições. A teoria conceitua que há realce em mecanismos nas quais investimentos diretos podem disseminar conhecimento entre as firmas de mercados emergentes, por distribuir conhecimento técnico e de gestão através de demonstração de efeitos, empregabilidade e *turnover*, vínculos locais e competição.

Mercados emergentes tem menor eficácia de instituições formais, justamente pelo fato de serem emergentes. Dentro dessa teoria, os países pobres o são por causa das suas instituições, que causam custos de transação de mercado superiores aos ganhos (NORTH,1986).Um dos fatores mais proeminentes que previnem a maioria das economias emergentes de evoluir para uma economia de são as instituições fracas ou inexistentes e também a existência de instituições restritivas que impedem o crescimento (MAIR e MARTI,2009).

Dessa forma as economias emergentes apresentam rápida mudança das suas instituições formais, possuindo fortes instituições informais que levam as empresas locais e estrangeiras a adaptar-se a esses contextos, em uma estratégia de legitimidade. Dessa maneira, para sobreviverem, as empresas precisam cumprir com as regras e o sistema de crenças do ambiente local (REIMANN *et al.*, 2011).

Um interesse recente por processos co-evolucionários de mudança institucional, em especial das MNEMs, que pode contribuir para aprofundar reformas pró-mercado nos seus países de origem.

A abordagem econômica sugere como eficazes estratégias que ajudam as firmas locais a diminuir custos de transação derivados das instituições de mercados emergentes incluindo adaptação de modelo de negócio, seleção de mercado de entrada, modos de entrada e estrutura de propriedade (KHANNA e PALEPU,2000).

2.3.1.1 Custos de transação

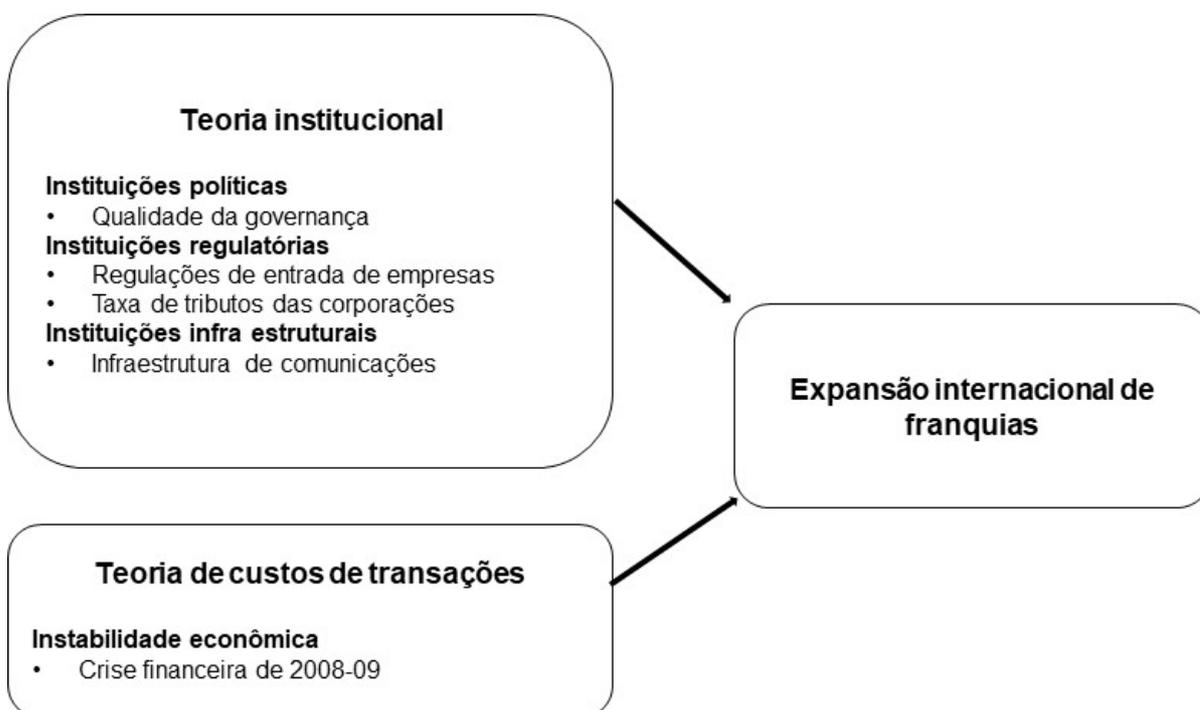
Custos de transação, de acordo com North (1987), são os custos de medir e impor acordos. Dado que economicamente, o que se mede são os custos de serviços e produtos, a imposição de acordo consiste no custo associado a realização dos termos de troca.

O sistema judicial prove imposição coercitiva a termos de acordo, a existência instituições opera com a eficiência de mercado com definição de altos custos de transação entre termos de troca. Essas ineficiências de mercado que causaram pobreza e performance econômica fraca em países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos, comparativamente aos países desenvolvidos econômica e socialmente. As instituições são importantes para empresas internacionalizando na medida que fornecem informações sobre parceiros de negócios, de tal forma a reduzir a assimetria de informação ou incertezas e diminuindo os custos de coleta de informação sobre o mercado (HOFFMAN *et al.*, 2016).

As instituições políticas são especialmente importantes na entrada de mercados de economias emergentes porque, na ausência de uma economia de mercado desenvolvida, o governo interfere para facilitar transações de mercado. As instituições políticas podem criar incertezas através de frequentes mudanças no governo, políticas industriais ou corrupção. Tais mudanças aumentam os riscos e por consequência os custos de realizar negócios nesses mercados, de tal forma que as redes de franquias tendem a expandir para países que forneçam instituições políticas estáveis (HOFFMAN *et al.*, 2016).

A moderação da expansão de uma franquia através das instituições e dos custos de transações podem ser vislumbrados na figura 2.

Figura 2 Moderação das instituições e custos das transações na expansão internacional de uma franquia.



Fonte: Hoffman *et al.* (2016, p.104) – adaptado autor.

Melo *et al.* (2018) sugere que franquias internacionais de países emergentes têm mais facilidade em operar em mercados com uma desvantagem institucional, devido à dificuldade do ambiente de negócios do país originário.

2.3.1.2 Estratégia de empresas baseada nas instituições

A visão baseada nas instituições como tripé estratégico na internacionalização das empresas foi a evolução da visão baseada em recursos de Barney (1991) e as cinco forças de Porter (1981).

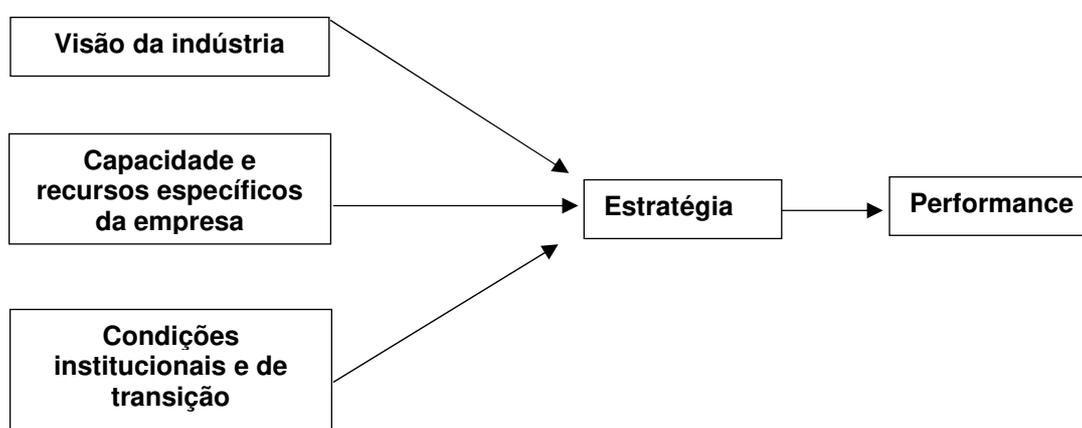
A crítica dessas duas escolas está no fato de não considerarem o contexto na qual as empresas competem (PENG *et al.*, 2009), nas quais atuam forças não derivadas do mercado (como as instituições). A pesquisa de negócios internacionais sobre economias emergentes ajudou no desenvolvimento da visão estratégica baseada em instituições.

A estratégia baseada em instituições estipula três dimensões válidas que afetam e influenciam a estratégias das organizações: a visão da indústria, do poder

dos clientes, fornecedores e competição de Porter, a capacidade e recursos internos das empresas, oriundas da perspectiva de Barney (1991), e a adição de Peng *et al.* (2009) das condições institucionais, que é uma apropriação do estudo econômico das instituições realizados por North (1990) e incorporado à estratégia das empresas, como parte do tripé estratégico.

Dessa forma Peng *et al.* (2009) criou uma figura com três variáveis que afetam a performance da empresa: os custos de transação, a competitividade da indústria e os recursos e capacidades estratégicas da empresa. Esse constructo está disposto na figura 3.

Figura 3 Fatores que definem a estratégia e performance das empresas



Fonte: Peng *et al.*, (2009, p.15) – adaptado autor.

2.3.2 Institucionalismo organizacional

Nesta perspectiva as instituições são sistemas de significados e valores compartilhados e entendimento mútuo, que são internalizados e gradualmente institucionalizados ao longo do tempo (KOSTOVA e MARANO,2019). Os principais autores foram DiMaggio e Powell (1983), que mensuraram a influência das instituições nas organizações, tanto em termos estratégicos quanto operacionais.

Pesquisas nesse campo desenvolveram ferramentas de análise que seriam mais potentes em contextos de economias emergentes, incluindo: perfil institucional, distância institucional como semelhanças e diferenças entre países e foco nos efeitos em firmas de atuação transacional em contratos com instituições conflitantes (KOSTOVA,1997; KOSTOVA e ZAHEER,1999).

Na visão sobre as empresas nessa teoria, as MNMEs são imersas em complexos campos de instituições transnacionais com autoridades múltiplas, conflitantes e autenticação da legitimidade, tanto dos seus países de origem quanto países que desenvolveram instituições mais robustas.

Para essas empresas, gerir instituições complexas requer agência ativa e trabalho institucional para compreender o campo institucional e implementar estratégias de legitimação. Vácuos institucionais são interpretados através das lentes de legitimidade, incluindo um componente significativo cognitivo e normativo (ROTTIG,2016).

O poder extenso do governo em mercados emergentes diminui a importância das estratégias políticas das firmas locais. Também, as firmas de propriedade do governo podem ser fonte de ilegitimidade em outros países, especialmente aqueles cujo governo tem um papel menos preponderante na economia.

A estratégia das firmas dentro dessa perspectiva são estratégias de legitimação, variando de ações individuais da empresa a ações coletivas de networks de empresas, algumas vezes em colaboração com o governo (MAIR e MARTI,2009).

Há uma forte ênfase em adoção de práticas de estratégia não derivadas de mercado (em especial estratégias de responsabilidade social corporativa) como maneira de ganhar legitimidade com os investidores locais e estrangeiros e endereçar potenciais problemas da origem da empresa (REINMANN,2012).

2.3.3.1 Perfil institucional

O perfil institucional dos países foi uma ferramenta desenvolvida pela pesquisadora Tatiana Kostova (1997) para medir as características de países que afetassem as organizações.

A autora mediu a quantidade de órgãos regulatórios e número de publicações de qualidade (revistas científicas) como maneira de calcular o poder regulatório e cognitivo de cada país para desenhar seu perfil, validando seu trabalho através de entrevistas tanto com executivos de alto padrão quanto embaixadores de todos os países medidos, como foram de validar o instrumento de medida. Desse trabalho evoluiu para o estudo de distância institucional entre países, um estudo comparativo das características de cada país.

2.3.3.2 Distância institucional

A distância institucional é a distância entre as leis e normas sociais de dois países diferentes. As organizações precisam adaptar suas rotinas e gestão para se adaptar ao ambiente indígena a sua organização (IONASCU *et al.*,2004).

Da mesma forma as empresas precisam adotar dentro do contexto da estratégia de internacionalização a legitimidade da firma no ambiente local (XU e SHENKAR,2003). Quanto maior for a distância institucional entre os países, maior a dificuldade de adaptação.

O conceito de distância institucional é medido em regulatório, cognitivo e normativo (IONASCU *et al.*,2004), avançando sobre a ferramenta desenvolvida por Kostova (1997), sendo um estudo que ofereceu algumas conclusões generalistas.

Uma distância institucional maior entre países oferece muita dificuldade em termos de legitimidade externa, mas essa situação pode ser contornada através de um parceiro local.

Da mesma forma, a experiência internacional da firma serve como força moderadora do impacto da internacionalização na empresa, atenuando questões como dificuldade de comunicação entre culturas, especialmente em operações de aquisição e *joint ventures*.

Kostova (2008) apresenta em seu estudo que as multinacionais possuem suas próprias características institucionais, que em alguns casos são mais fortes que as instituições locais.

2.3.3 Institucionalismo comparativo

A perspectiva do institucionalismo comparativo, termo cunhado por Kostova e Marano (2019), engloba as teses de perfil institucional e distância institucional de países. Essa abordagem tem ênfase na complementariedade e interdependência dos domínios institucionais de um país, gerando lógicas financeiras locais para atuação econômica. Pesquisas na área desenvolveram tipologias almejando capturar as condições institucionais de mercados emergentes na teoria também cunhado de institucionalismo político.

Dicotomias tradicionais de economias de mercado coordenado vs. economias de mercado liberal podem não ser úteis para entender os ambientes institucionais de economias emergentes, dada a importância diferente entre natureza do capital social, cultura, informalidade e multiplicidade (presença de sistemas negócios múltiplos nos mesmos mercados emergentes).

O país de origem ainda é fator para essa perspectiva ao determinar o molde das organizações em termos de padrões de propriedade, acesso a recursos, direitos de propriedade, confiança nas instituições formais, padrões de crescimento, estratégias de inovação e sistemas de controle.

Arregle *et al.* (2016) utilizou as instituições formais e culturais como parâmetros de avaliação na complexidade de internacionalização empresas para outros países. Os resultados principais do estudo sugerem que as diferenças em instituições formais do país natal e hospedeiro e seus impactos negativos são sentidas mais rapidamente que diferenças de instituições culturais, sendo a empresa muito mais sensível para diferenças da primeira dimensão que da segunda. No entanto, a diversidade de países que uma MNE atua com sucesso diminui substancialmente o risco inerente as instituições em um país específico, para as organizações.

Regiões com um número maior de países (e por consequência uma diversidade institucional mais alta) têm maior atratividade para empresas multinacionais do que regiões com menor número de países, dado que a expansão regional terá menor complexidade (ARREGLE *et al.*,2016).

Grupos familiares dominantes em seus ambientes podem criar condições apropriadas para uma performance econômica bem-sucedida. Essas estratégias podem ter um prazo de expiração, já que as condições específicas nas quais essas últimas eram efetivas podem mudar ao longo do tempo (KHANA e PALEPU,2000).

Empresas postulantes a mercados emergentes colocam ênfase na noção de que a estratégia apropriada e sua efetividade depende do contexto na qual aquela empresa opera (ROTTIG, 2016). Por exemplo, o efeito na performance de conselhos corporativo, concentração de propriedade e incentivo aos executivos variam de acordo com as características institucionais do país-sede da empresa.

Essa abordagem postula o processo co-evolucionário entre empresas locais e instituições locais, por exemplo empreendedores locais respondendo a acordos institucionais fracos em seus países de origem podem internalizar transações entre

grupos econômicos aumentando os ganhos de escala, inibindo a emergência e crescimentos de empresas independentes.

2.4 Instituições

As instituições são criações humanas originadas para a regulação da atividade política, econômica e social (NORTH, 1991; SCOTT, 1995). Uma aferição de Hogdson (2004) é de que as instituições só podem existir se as pessoas tiverem determinadas crenças ou atitudes, ou seja, as instituições são estruturadas ao mesmo tempo ao fora dos indivíduos (através de suas atividades e atitudes) e dentro de suas mentes (suas percepções e valores).

Essas instituições são as estruturas que mais importam nas relações sociais, sendo que muito da interação e atividade humana é estruturada em termos de regras explícitas ou implícitas (HOGDSON, 2006).

Foram codificadas (as instituições formais) para reduzir as incertezas e criar ordem, sendo que a sua evolução molda a economia em crescimento, estagnação ou declínio. Definidas como “as regras do jogo” por North (1991), essas restrições movimentam a estratégia e o desempenho das empresas competindo nas economias emergentes, locais e estrangeiras (PENG *et al.*, 2009).

O desenvolvimento econômico ou falta dele impacta diretamente no modo de entrada das empresas em economias emergentes. Da mesma forma, a necessidade dos investidores de recursos locais correlacionado com as instituições impacta na entrada de diferentes formas (MEYER *et al.*, 2009).

As instituições em economias emergentes muitas vezes são fracas; o que causa assimetrias de informações aumentando o risco entre parceiros comerciais. Isso origina em maior custo em recursos na busca por informações (MEYER *et al.*, 2009).

Peng (2013) tabula as informações de acordo com o seu tipo e exemplifica alguns tipos de instituições formais e informais, correlacionando com a sua origem, no quadro 5.

Quadro 5 Tipos de instituições, seus exemplos e pilares teóricos

Grau de formalidade	Exemplos	Pilares de suporte
Instituições formais	<ul style="list-style-type: none"> • Leis 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulatório (coercitivo)
	<ul style="list-style-type: none"> • Regulações 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Regras 	
Instituições informais	<ul style="list-style-type: none"> • Normas 	<ul style="list-style-type: none"> • Normativo
	<ul style="list-style-type: none"> • Culturas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cognitivo
	<ul style="list-style-type: none"> • Ética 	

Fonte: Peng *et al.* (2009, p. 64)

As organizações que se adequam a normas e requisitos o fazem não necessariamente para aumentar eficiência e sim para aumentar a legitimidade de operar no mercado, o que aumenta sua chance de sobrevivência (ZONDA e HURST 2009).

As instituições desenvolvem uma coerência interna com o ambiente externo. Quando há uma distância muito grande entre ambos, as instituições mudam (STIGLITZ e RICHARD, 1991). O estudo de Stiglitz e Richard demonstrou que as instituições sociais, cuja fonte de criação não é oriunda do mercado, podem ser ineficientes e aumentar os custos de transação econômicos das empresas (DASGUPTA e SERALGEDIN,1999). São divididas em dois subgrupos, as instituições formais e informais (NORTH, 1991).

2.4.1. Instituições formais

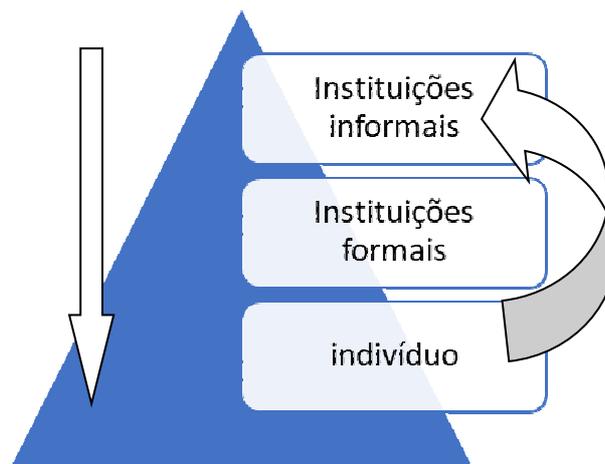
As instituições formais são as regras formais, registradas, como código de conduta, leis e normas (NORTH, 1991). São caracterizadas pelo poder coercitivo e regulatório de suas atividades. Empresas multinacionais avaliam as instituições formais quando optam por um processo de internacionalização: a complexidade dessas instituições impacta nos efeitos deste processo (ARREGLE *et al.*,2016).

O processo de criação da instituição formal é descrito por Commons (1931):

“O método do direito comum é a elaboração de leis para a decisão de disputas. As decisões se convertem em precedentes e assim se convertem em regras de funcionamento, durante algum tempo, para interesse organizado específico...o método do direito comum é o mesmo do costume...é a forma na qual a ação coletiva atua sobre a ação individual em momentos de conflito.”

Portanto pode se aferir então as instituições informais são a base na qual as instituições formais surgem. As regras libertam o indivíduo da incerteza, da competição desleal, do risco (COMMONS, 1931). Uma demonstração visual da hierarquia da influência regulatória por ordem de importância é construída na figura 4.

Figura 4 Hierarquia do poder regulatório



Fonte: Elaborado pelo autor.

2.4.2 Instituições informais

As instituições informais são restrições privadas oriundas de normas sociais, cultura e costumes que emergem espontaneamente (WILLIAMSON, 2009). O desenvolvimento das instituições informais ajuda na constituição das instituições formais, servindo como reguladoras das últimas.

As “regras do jogo” que estruturam o comportamento das instituições formais são informais, comunicadas informalmente e utilizando de coerção fora de canais

oficiais. Em muitos países em desenvolvimento, padrões de clientelismo corrupção e patrimonialismo coexistem e subvertem instituições democráticas, de mercado e do Estado (HELMKE e LEVITSKY,2004).

As instituições informais são definidas através de um senso de valores e crenças mútuas, não escritas, compartilhadas entre indivíduos que influenciam o comportamento. Cultura ajuda a dar forma para as instituições informais, mas as instituições informais não se resumem a tudo que não é formal ou escrito (HELMKE e LEVITSKY,2004).

2.4.3 Força e interações entre instituições formais e informais

A força das instituições implica em restrições e regulações bem desenvolvidas das atividades humanas em determinada região (WILLIAMSON, 2009). A força delas diminui os custos de transação na realização de negócios ao diminuir as incertezas e o risco para as organizações. Da mesma forma, essa força exerce influência na forma de entrada de firmas estrangeiras de mercados de tal forma que os custos associados a entrada são afetados pelas forças institucionais do mercado que será explorado (MEYER *et al.*, 2008).

A fraqueza das instituições, por consequência, acarreta baixa eficácia da aplicação das restrições ou ausência delas. As instituições formais são manifestação das regras informais codificadas em um sistema de restrições (NORTH,1991), cujo motor de evolução são as instituições sociais como gêneros, castas, classes e capital social (CASSON *et al.*, 2010).

Considerando-se que para fins de análise de mercado, as instituições são divididas em formais e informais, um tipo pode apresentar fraqueza ou força, independentemente do outro. Essa relação de independência é demonstrada no quadro 6.

quadro 6 Matriz de força das instituições formais e informais

(1) Fortes formais Fortes informais	(2) Fracas formais Fortes informais
(3) Fortes formais Fracas informais	(4) Fracas formais Fracas informais

Fonte: Williamson (p.377,2009) - adaptado pelo autor.

A partir deste quadro, Williamson (2009) decorre sobre os cenários dos quatro quadrantes e a origem e forças das restrições.

O quadrante (1) determina que fortes restrições de fonte política e informais existem. O segundo quadrante exemplifica uma falta de instituições políticas e normas restritivas eficazes, com contenções informais atuando em seu lugar e normas sociais assumindo o lugar das normativas oriundas das instituições formais. O terceiro quadrante, que assume instituições formais fortes com baixo grau de força nas instituições informais, geralmente é exemplificado em países que estão tentando adotar sistemas rígidos de controle, possivelmente moldando sua estrutura política em cópia de outros países de sistema ocidental ou sistemas políticos de alto controle estatal. O último quadrante apresenta a falta de restrições de ambos os tipos de instituições, caracterizando uma região com baixo grau de identidade social e governamental.

Países com instituições informais fortes são países com mais desenvolvimento econômico que os países cujas instituições informais são fracas, independentemente das instituições formais. Países com ambas as instituições fortes têm as instituições políticas e regulatórias limitadas e reguladas pelas instituições informais (WILLIAMSON, 2009).

As instituições em economias emergentes muitas vezes são fracas; o que causa assimetrias de informações aumentando o risco entre parceiros comerciais (MEYER *et al.*, 2009). Isso origina em maior custo em recursos na busca por informações.

O Brasil apresenta instituições formais com força média (4,78) e baixa força institucional informal (0,75) em uma escala de 0 a 10. A relação do PIB per capita

dos países com a força de suas instituições no modelo dos quadrantes é demonstrada no quadro de expansão do framework institucional.

quadro 7 Expansão do framework institucional

País	Pontuação formal	Pontuação Informal	PIB per capita (USD)
Classificação instituições: Fraco informal e médio formal			
Brasil	4,68	0,75	7.301,00
Algéria	3,86	1,04	5.418,00
México	3,67	2,96	9.046,00
Média	4,07	1,58	7.255,00
Classificação instituições: Forte informal e médio formal			
Austrália	4,91	6,78	25.417,00
Japão	4,4	6,89	26.220,00
Média	4,66	6,84	25.819,00
Classificação instituições Forte formal e médio informal			
França	6,23	5,05	25.689,00
Egito	8,94	3,36	3.598,00
Chile	9,15	3,52	9.116,00
Estados Unidos	9,31	5,63	33.970,00
Bangladesh	9,44	4,36	1.479,00
Jordão	9,52	3,4	3.847,00
Inglaterra	10	3,89	26.332,00
Média	8,94	4,17	14.683,00
Fraco formal e médio informal			
Venezuela	0	3,97	5.685,00
Áustria	0,38	5,9	28.988,00
Bélgica	0,46	4,24	27.303,00
Irlanda	0,62	4,88	30.532,00
Indonésia	1,17	4,02	3.028,00
Israel	1,31	5,2	23.858,00
Itália	1,54	4,69	24.995,00
Média	0,78	4,7	20.627,00

Fonte: Williamson (p.383,2009).

De maneira que analisando o quadro de Williamson, claramente o Brasil tem mais força governamental, nas instituições formais, de poder coercitivo e regulatório, do que nas normativas éticas e sociais. Esse aspecto irá definir os custos de

transações mais elevados no país devido a uma regulação mais excessiva por parte das instituições formais, ao invés de ser restrito pelas normas socioculturais.

2.4.3 Vácuos institucionais

Os vácuos institucionais podem ser tanto caracterizados como instituições que são fracas ou, na definição de Khanna e Palepu (2005), inexistentes (ROTTIG,2016). Os autores colocam que a falta de desenvolvimento ou total ausência de instituições é comum em economias emergentes.

Essa é, na realidade, uma das maiores diferenças entre países desenvolvidos e eficácia de seus mercados em comparação com as economias em desenvolvimento.

Gao *et al.* (2017) sugere que a perenização de empresas em mercados emergentes, devido a fragilidades das instituições, pode ser atingida por meio de construção de reputação de longo prazo. Os autores definem mercados emergentes como deficientes de estrutura devido aos vácuos institucionais.

A estratégia de construção de reputação de longo prazo para a perenização das organizações é composta por três elementos:

- Proeminência (a empresa em evidência)
- Resiliência (capacidade da organização de absorver choques)
- Qualidade percebida (percepção de qualidade de produto/serviço)

Essas três características, quando trabalhadas pelas organizações, promove uma vantagem competitiva de longo prazo e diferenciação com relação a competição, uma estratégia que atua contra a cópia de outras empresas, o isomorfismo.

Outra maneira possível de construção de reputação é apropriar-se do vácuo institucional e agir como substituto na sociedade. Como vácuos institucionais afetam um número grande de pessoas (ou *stakeholders*), esse método é outra forma de construir reputação de longo prazo.

2.5.4 Clientelismo

O clientelismo foi um conceito utilizado pelos antropólogos para estudos sobre poder pessoal em pequenas comunidades que foi apropriada por cientistas políticos nos anos cinquenta (AVELINO,1994). O uso do clientelismo é uma explicação para desajustes entre desenvolvimento sociocultural e a falta de estabilidade das instituições políticas.

Ele é caracterizado em sociedades em três estágios de desenvolvimento: sociedades tracionais, sociedades em transição e sociedades politicamente desenvolvidas.

O clientelismo surge de vazios institucionais em demandas ou necessidades que o Estado deixa de prover, principalmente quando há crescimento de uma sociedade em termos econômicos ou populacionais, cujas instituições não conseguem acompanhar essa mudança. Dessa forma, desenvolve-se uma “máquina clientelista”, uma estrutura de favores e relacionamentos pessoais, facilitada quando há um monopólio de recursos em determinada região.

2.5 Isomorfismo

O isomorfismo é um conceito que descreve o processo da homogeneidade das organizações. Isomorfismo é “um processo de restrição que força uma unidade da população a tornar-se similar as outras unidades que enfrentam as mesmas condições externas” (POWELL e DIMAGGIO,1983).

O isomorfismo é causado por fatores que conduzem as organizações a adotam estruturas, estratégias e processos similares (DEEPHOUSE, 1996). De acordo com Dimaggio e Powell (1983), o isomorfismo torna-se mais comum em mercados mais maduros. As organizações exibem diversidade nos seus estágios iniciais de vida, tanto em proposta quanto forma. Quando um segmento amadurece, entretanto, as forças externas empurram as organizações para a homogeneidade.

O isomorfismo institucional nas organizações pode ser causado por três diferentes forças: isomorfismo coercitivo, mimético e normativo (POWELL e DIMAGGIO,1983).

O isomorfismo coercitivo é oriundo de fontes de poder, seja da própria empresa ou governamentais. A medida que o Estado aumenta seu grau de

influência em outras áreas além da segurança, saúde e educação, o grau de restrição imposto às organizações aumenta na medida que o Estado regula de maneira mais incisiva a atividade econômica. Dessa forma as corporações apresentam maior homogeneidade entre si, considerando-se que a diversidade de opções de atuação é restrita pelo governo e a estrutura das empresas refletem essas restrições. Assim como o governo, as sedes de empresas servem também como força regulatória para as subsidiárias, limitando as suas operações a uma série de regras reguladas e supervisionadas pela matriz, não dispondo de autonomia.

A segunda força, o isomorfismo mimético, é oriundo de períodos de incerteza na qual as organizações podem atravessar, seja pelo contexto do ambiente ou propósito ambíguos da empresa. Essa incerteza projeta e encoraja as corporações à imitação de forma a diminuir a incerteza de seu contexto.

O isomorfismo normativo provém de problemas de legitimidade e influências de grupos de pressão nas corporações, ou seja, a organização sofre de pressões exercidas por outras organizações das quais a empresa é dependente. Ou seja, as normas do ambiente de negócios forçam as empresas a um grau de homogeneidade.

O isomorfismo institucional resulta em legitimidade organizacional, ou seja, o processo de aceitação de uma organização em um contexto externo (DIMAGGIO e POWELL,1983). O isomorfismo e a sua legitimidade derivada podem ser caracterizados tanto como um estado quanto um processo nas organizações.

A legitimidade é um processo que é validado por atores sociais. Dessa forma é crucial para o processo de legitimidade a identificação de atores sociais relevantes que detém o poder de conferir legitimidade. Um desses atores são poderes regulatórios governamentais que detém poder sobre as organizações, que são definidos no estudo como instituições formais.

O isomorfismo, de acordo com Dimaggio e Powell (1983), divide-se em dois tipos, institucional e competitivo. O isomorfismo competitivo cria ênfase em uma lógica, ou racionalidade, de dimensões competitivas. Ele é aplicado quando as empresas buscam replicar práticas que as mesmas interpretam como bem sucedidas da competição. Já no conceito de isomorfismo institucional, as organizações buscam adequar-se as pressões de instituições formais ou informais nas adequações de suas atividades.

As organizações tornam-se mais suscetíveis as pressões institucionais de pendendo de sua hierarquia social, definida pelo status e laços com outras organizações (GREENWOOD *et al.*,2008). As organizações tornam-se isomórficas quando buscam aprovação social (legitimidade) para sobreviver (GREENWOOD *et al.*,2008).

2.5.1 Legitimidade e cultura

Parsons define legitimidade como uma confluência da organização com normas culturais (PARSONS,1956) ou, em outra definição, a legitimidade pode ser construída através da conformidade da firma com normas sociais e as leis formais (WEBER ,1978).

A legitimidade foi segmentada por Aldrich e Fiol (1994) em duas dimensões, cognitiva e geopolítica. A legitimidade de escopo cognitivo, que é a disseminação de conhecimento de um novo empreendimento ou novidade, e a geopolítica, na qual os stakeholder de uma organização, como clientes, opinião pública e agentes governamentais aceitam um empreendimento como correto (GREENWOOD *et al.*,2008).

Hoefstede (2011) define cultura como:

“A programação coletiva da mente que distingue membros de um grupo ou categoria de pessoas de outras. A cultura pode ser utilizada para diferenciar gênero, ocupação, nações, tribos ou organizações. Definições de gênero, nação e societárias, tem raízes muito mais profundas, pois começam durante a infância das pessoas. Essas programações residem no inconsciente, diferentemente das vinculadas a organizações, ocupações ou grupos, que mudam ao decorrer da vida durante a troca dos mesmos.”

A cultura como forma de influência no comportamento individual foi dimensionada e medida por Hofstede (HOFSTEDE,1991) em seis dimensões:

1. **Distância de poder:** dimensão que mede o poder do indivíduo quando não exerce cargos de influência ou poder coercitivo ou regulatório, característica de sociedades mais democráticas.
2. **Individualismo:** o grau de integração do indivíduo em grupos.
3. **Rejeição da incerteza:** grau de tolerância a ambiguidade ou incerteza

4. **Masculinidade:** características comportamentais relacionadas ao gênero masculino como ambição, poder, competição e assertividade.
5. **Orientação de longo prazo:** a importância que as sociedades atribuem ao futuro que é imbuída de características como persistência, capacidade poupar e capacidade de adaptação.
6. **Indulgência:** o controle de impulsos e desejos.

Essa ferramenta é utilizada por pesquisador para medir distâncias culturais entre países. A aderência de uma organização a essas dimensões em um país hospedeiro pode conferir legitimidade perante os *stakeholders*.

A distância cultural na internacionalização de varejistas impacta na escolha de mercados, na escolha do modo de entrada, a adaptação para contextos culturais diferentes e a decisão da empresa de remover suas operações de mercados em particular (MOHR e BATSAKIS, 2017).

Grandes distâncias culturais aumentam a pressão por recursos dado que expansões para mercados culturalmente distantes requerem maior coleta e análise de informações por causa da complexidade do ambiente em comparação com mercados culturalmente similares (MOHR e BATSAKIS, 2017). As diferenças entre mercados em termos de valores, costumes e métodos pode criar níveis de incerteza em mercados globais. As diferenças culturais provavelmente também promoverão modificações de produto e decisões para adaptá-los ao mercado local (BAENA, 2015).

2.6 Revisão teórica

No referencial teórico, foram pesquisadas e revistas todas as teorias institucionais e de internacionalização de franquias que pudessem ajudar a construir a história da empresa estudada e verificar as estratégias utilizadas no processo de implementação. Esse referencial foi construído considerando-se a base do contexto brasileiro das instituições, para estipular como uma economia emergente como Brasil define as suas “regras do jogo” utilizando como lente de observação o campo das franquias, é que um dos mercados mais relevantes e que mais crescem no Brasil.

Dado esse contexto foram selecionados 22 constructos teóricos que tiveram um relevo maior para o caso apresentado dentro do contexto estudado, o mercado de franquias brasileiro e seu ambiente institucional através do olhar de uma rede espanhola de franquias.

O quadro sete apresente uma lista das teorias abordadas no capítulo dois, contadas em 22 aspectos teóricos mais importantes, juntamente com os autores mais relevantes.

Quadro 8 Revisão teórica

TEMAS ABORDADOS	CONSTRUCTOS TEÓRICOS (22)	PRINCIPAIS AUTORES
Internacionalização de franquias	Estágios de entrada Nível de controle e risco Modos de entrada Tipos de franqueadores internacionais Assimetria de informações Franquias em economias emergentes Efeitos das instituições na internacionalização de franquias	(AGUIAR <i>et al.</i> ,2017); (BAENA 2009;2013;2015); (BAENA e CERVIÑO 2009;2014); (DANT e GRUNHAGEN,2014); (HOFFMAN <i>et al.</i> ,1991;2004;2016); (JEON <i>et al.</i> ,2016); (LA FONTAINE,2005); (LINDQUIST-FLAMOE,1996); (MCINTYRE <i>et al.</i> , 1993); (MELO <i>et al.</i> ,2015;2018); (ROSADO-SERRANO <i>et al.</i> ,2018) (ROSADO-SERRANO,2019)
Franquias	Definição estratégia de expansão Relação franqueador-franqueado Performance vs padronização Adaptação de franquias	(BATES,1994); (BOULAY <i>et al.</i> ,2016); (GILSS <i>et al.</i> ,2018); (JUNIOR <i>et al.</i> ,2013); (LEITMANNNSLEHNER <i>et al.</i> ,2012); (SCHREIBER e SZYSKO 2014); (SORENSEN <i>et al.</i> 2001);
Teorias institucionais	Teoria institucional Instituições formais e informais Isomorfismo Visão baseada em instituições Economia institucional Institucionalismo comparativo Custo de transações Legitimidade e cultura Vácuos institucionais	(AVELLINO,1994) (ARREGLE <i>et al.</i> ,2016); (BATES,1994); (DIMAGGIO e Powell,1983); (NORTH,1991); (JUNIOR <i>et al.</i> ,2013); (HOGDSON,2006); (HOFFMAN <i>et al.</i> ,2016); (HOSFSTEDE,1991,2011;2020);

	clientelismo	(IONESCU <i>et al.</i> ,2004) (LEITMANNNSLEHNER <i>et al.</i> ,2012); (MEYER <i>et al.</i> ,2008); (MOHR <i>et al.</i> , 2017); (KOSTOVA E ZAHEER,1999); (KOSTOVA E MARANO,2017); (PENG <i>et al.</i> ,2009) (PENG,2013); (SCHREIBER e SZYSKO 2014); (SORENSEN <i>et al.</i> 2001); (ZONDRA <i>et al.</i> ,2009); (WILLIAMSON,2009) (ROTTIG,2016);
--	--------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

No capítulo subsequente é apresentado a metodologia na qual a pesquisa acadêmica está fundamentada.

3 MÉTODO

Neste capítulo será descrita a natureza da pesquisa, as unidades e sujeito de análise bem como as técnicas de coleta de dados e o ferramental utilizado para interpretação deles, de maneira a explicar todo o processo metodológico de pesquisa científica da dissertação a explicar como foram categorizados, coletados os conteúdos e analisados.

3.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento, ou planejamento de pesquisa científica, possui instrumental amplo e variado, dependendo do tipo de pergunta a que o pesquisador pretende responder.

O estudo de caso é definido, em sua essência, como uma tentativa de explicar uma decisão ou conjunto de decisões, como e porque foram tomadas e qual seu resultado. O estudo de caso é um método muito utilizado por pesquisadores de negócios e negócios internacionais, com vários estudos de caso específicos (YIN, 2015).

O estudo de caso é a ferramenta mais adequada quando o pesquisador pretende responder as perguntas como e por que (YIN, 2015). Essa ferramenta é a mais indicada quando a pesquisa se propõe a um estudo contemporâneo e cujo controle está fora alçada do pesquisador, exemplificado no quadro 9.

quadro 9 Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa

Método	Forma de questão de pesquisa	Exige controle dos eventos contemporâneos	Enfoca eventos contemporâneos
Experimento	como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento (survey)	Quem, o que, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto?	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê?	Não	Sim

Fonte: YIN (2015, p. 10)

Dado que esse estudo é um estudo qualitativo, o estudo descreve o “como” de um fenômeno, que na dissertação presente cita-se como o ambiente institucional de economia emergente influencia na internacionalização de uma franquia de economia desenvolvida. Dessa forma é um estudo que descreve a implementação de uma franquia espanhola no Brasil, um fenômeno que ainda está ocorrendo e é contemporâneo a esse trabalho. Dessa forma, essa pesquisa buscou explicar o porquê o fenômeno foi um sucesso e descrever da maneira que o mesmo ocorreu.

3.2 Unidade de Análise e sujeitos de pesquisa

O presente estudo busca descrever e construir ao seu final uma orientação de boas práticas serem utilizadas pelas empresas dentro do fenômeno de internacionalização a partir do caso Tea Shop. Para poder descrever como é possível implantar com sucesso tal empreendimento, foi selecionada como unidade de análise uma empresa modelo cuja internacionalização foi bem sucedida, o Brasil é relevante seu faturamento e o processo de internacionalização para a economia emergente ensejou maiores movimentos da organização no mercado internacional.

A empresa foi escolhida principalmente pelo seu relevo na temática, pois trata-se de um processo de sucesso que a empresa está alocando recursos para replicar. Na atualidade o Brasil representa 40% do faturamento da firma em um processo de expansão que começou em 2015, sendo a maior fonte de crescimento da rede. É o único caso conhecido de rede de franquias estrangeiras na qual a subsidiária está apresentando possibilidades de superar o tamanho da matriz, assim como apresenta taxas de expansão 5 vezes superiores ao início da marca.

É, portanto, empresa relevante em termos de resultados e de sucesso para a condução de um estudo de caso, dada a sua exemplaridade de sucesso e unicidade dentro do contexto brasileiro de franquias internacionais.

Por outro, a disponibilidade e o acesso do pesquisados aos entrevistados possibilitou uma porta de entrada que geralmente não é disponível ao mundo de franquias, dado seu caráter de empresas de capital fechado, sem publicações de balanço (ROSADO-SERRANO *et al.*, 2018).

Nos estudos qualitativos é preferível poucas fontes com qualidade a muitas fontes, sem relevo e profundidade (DUARTE, 2005). Dessa forma, foram escolhidas poucas entrevistas com alto grau de conteúdo e participantes desde o início do projeto de internacionalização e estão presentes até o presente momento na empresa. Da mesma maneira, dado que as outras subsidiárias de marcas europeias não atingiram o mesmo grau de importância e sucesso com relação à o seu peso dentro da rede mundial, houve discrepâncias em termos de comparação com o caso Tea Shop, que teve características marcantes desde sua inserção, conduzido por sócios locais com uma governança bem definida com a matriz espanhola, ao mesmo tempo tanto alto grau de adaptação perante o contexto brasileiro.

Os profissionais selecionados foram executivos que efetivamente conduziram a internacionalização da empresa ou vivenciaram o início da operação, cada um cuidando de um aspecto fundamental. Esse critério de escolha foi utilizado para serem colhidos visões e relatos diversificados sobre os mesmos fatos. Eles foram divididos por área da seguinte forma:

- Comercial, institucional e marketing
- Operações, logística e financeira
- Pessoas
- Padronização de marca, supervisão internacional, qualidade e treinamento técnico

As entrevistas foram conduzidas até atingir-se a saturação teórica. Cada sujeito de pesquisa, bem como sua formação, idade, nacionalidade, e cargo, são expostos no quadro 10.

quadro 10 sujeitos de pesquisa

Entrevistado	Cargo	Idade	Nacionalidade	Formação	Técnica de coleta de dados
A	Diretor geral Brasil	42 anos	Brasileiro	Adm., especialização em marketing e MBA na Espanha.	Entrevista em profundidade semiestruturada
B	Diretor de operações Brasil	38 anos	Brasileiro e espanhol	Adm., especialização em comex., MBA na Espanha.	Entrevista em profundidade semiestruturada
C	Coordenador de padronização da rede	39 anos	Colombiano	Comércio internacional.	Entrevista em profundidade semiestruturada
D	Gerente de rh	39 anos	Brasileira	Psicóloga com especialização em coach.	Entrevista em profundidade semiestruturada
E	Primeiro franqueado da subsidiária brasileira (duas unidades)	37 anos	Brasileiro	Comércio internacional, mestrando em gestão.	Observação direta

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Técnica de coleta de dados

Neste subcapítulo são apresentadas todas as técnicas utilizadas para coletar dados sobre a empresa estudada e seu contexto. Foram utilizadas três técnicas: a observação direta, análise documental e as entrevistas, com objetivo de triangular as informações (YIN,2015). O termo triangulação é originário de técnica de navegação, na qual se tomam ao menos três pontos diferentes para determinar a localização de um objeto. Dessa forma o pesquisador utiliza de três fontes diferentes para conferir significado as suas conclusões em um estudo de caso (ZAPPELLINI *et al.*,2015). A triangulação permite que um fenômeno seja abordado através de fontes e meios múltiplos, em tempos diferentes, combinando diferentes métodos de coletas de dados (FLICK,2009). Dessa forma nesse estudo foram selecionadas as três técnicas descritas anteriormente, com objetivo de atingir a triangulação.

Em cada divisão de capítulo é dada uma explicação de como feita a coleta para a pesquisa e os critérios adotados.

3.3.1 Observações diretas

O pesquisador deste estudo é franqueado da empresa há mais de 5 anos, tendo sido o primeiro franqueado nacional da subsidiária brasileira. Desta forma, foi possível acompanhar ao longo do tempo a evolução e adaptação da empresa ao contexto brasileiro, como mudanças das orientações vinculadas a escolha do centro de distribuição, ampliação da gama de produtos, a evolução do material da rede e a adaptação da comunicação ao clima brasileiro.

Da mesma forma o pesquisador teve acesso a todo tipo de material e manuais formatados pela rede, tanto de aspectos de marca como operacionais e relacionais da marca com seus franqueados e parceiros, o que ajuda na interpretação das respostas dos entrevistados sobre cada temática e no planejamento e orientação das entrevistas.

3.3.2 Análise documental

Com intuito de aumentar o universo de informações sobre a empresa e o contexto no qual atua na economia emergente, foram incluídos na pesquisa documental tanto dados da empresa oriundos do site internacional e brasileiro da empresa (onde contém os dados institucionais, produtos, localização das lojas em cada país) assim como os sites das instituições com as quais a subsidiária brasileira tem interação, como a ABF, Anvisa, Procon e Inmetro.

A busca dessas fontes secundárias foi realizada com intuito de contextualizar tanto o pesquisador quanto a interpretação das respostas dos entrevistados, dentro do olhar e contexto dos mesmos. Dessa forma é possível ampliar a compreensão de cada resposta a partir de conhecimento prévio do posicionamento e propósito de cada uma dessas entidades.

Sequencialmente é exposto o quadro 11, vinculado à pesquisa documental, com os critérios e aspectos abordados.

quadro 11 roteiro de coleta de dados documentais

Dados a serem coletados	Objetivos específicos	Fonte
Mercado de franquias no Brasil	Demonstrar os dados do mercado brasileiro de franquias	Sítio ABF.
Informações das redes de franquias europeias no Brasil	Mapear a evolução do mercado brasileiro de franquias.	Sítio ABF.
Caracterização das instituições formais e informais do segmento de franquias.	Identificação e caracterização das instituições formais do Brasil do segmento escolhido.	Sítios da ABF, ANVISA e IMETRO, (HOFFMAN <i>et al.</i> ,2016); (DIMAGGIO E POWELL,1983); (PENG <i>et al.</i> ,2009)
Dados da empresa estudada	Obtenção de dados documentais das redes europeias para verificação e triangulação das informações das entrevistas.	Sítio da empresa, documentos internos, observações diretas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma foram selecionados dois tipos de domínio possíveis (BARDIN,1977) para análise de conteúdo documental: grupos restritos e comunicação em massa. No caso das instituições e unidade de análise, foram utilizados os sites como domínio de comunicação em massa, assim como publicações e jornais. Para a documentação exclusiva da empresa do caso, foram utilizados (além do domínio de comunicação em massa) de manuais, e-mails e comunicados internos assim como discussões e conversas em âmbito privado da organização (domínio de um grupo restrito, do qual o pesquisador participa).

3.3.3 Entrevistas

A entrevista em profundidade semiestruturada é útil para estudos que tratam de conceitos, percepções ou visões para ampliar conceitos sobre a situação analisada (DUARTE, 2005). São conduzidas de forma usualmente individual Dessa forma, considerando-se que a entrevista em profundidade é uma técnica utilizada para apreensão da realidade como tratar de questões complexas na qual o entrevistado esteve envolvido e descrevê-las (DUARTE,2005), foi através da entrevista em profundidade que buscou-se conhecer as condições que a internacionalização da Tea Shop ocorreu no Brasil e descrever este processo, de

acordo com o terceiro objetivo dessa dissertação, a descrição da internacionalização da empresa do estudo de caso.

No entanto, para construir os aspectos de legitimidade da empresa no Brasil, não bastava somente descrever o processo. Era preciso descrevê-lo e analisá-lo através de uma lente teórica, construída através do referencial teórico. Considerando-se que a entrevista semiestruturada, ou semiaberta, é caracterizada pelos pressupostos de certas perguntas e conceitos básicos apoiado em teorias e hipóteses de relevo para a pesquisa que ofereçam amplitude de resposta (TRIVINOS,1990), foi utilizada essa técnica conjuntamente com a entrevista em profundidade.

Um roteiro de perguntas baseado na teoria é o método mais indicado nesse caso, já que entrevista estruturada é feita através de um roteiro com perguntas semiabertas em caráter de profundidade com respostas indeterminadas (DUARTE, 2005). A entrevista-semiestruturada, ou semiaberta é caracterizada e fundamentada conceitos básicos e pressupostos, alicerçados em teorias e hipóteses relevantes para a pesquisa, que ofereçam amplitude de resposta (TRIVINOS,1990).

Desta forma, foi montada roteiro de entrevista baseado na teoria em formato de perguntas semiabertas, com amplitude de respostas para as perguntas, cada uma abordando um aspecto teórico relevante referente a uma das três temáticas da dissertação: economias emergentes, internacionalização de franquias e teoria institucional.

O início da entrevista foi sempre iniciado perguntado dados básicos como nome, idade, cargo e formação, objetivando tanto as informações para relacionar o entrevistado na pesquisa como estabelecer um ambiente de interesse e confiança.

Todos entrevistados foram informados da gravação das entrevistas e do tempo aproximado das mesmas. As entrevistas tiveram em torno de 40 minutos de duração cada, ocorrendo entre início de janeiro e metade de fevereiro. O roteiro de perguntas vinculado ao referencial teórico é demonstrado no quadro 12.

quadro 12 Roteiro de entrevista

Abordagem	constructo teórico	pergunta	Tipo de pergunta	autores
Institucionalismo organizacional	perfil institucional	Como a empresa no país sede descreve o Brasil em termos de regras e costumes?	Interpretativa	(KOSTOVA,1997); (KOSTOVA; ZAHEER;1999); (WILLIAMSON,2009); (NIEBEL,2017);
institucionalismo organizacional	distância institucional	Como vocês comparam as normas e regras que regulam o setor de atuação da empresa do Brasil com as leis do país sede?	interpretativa	(KOSTOVA; ZAHEER;1999); (XU; SHENKAR;2002) (NIEBEL,2017)
institucionalismo comparativo	forma organizacional	Como vocês comparam o modelo de empresa do país sede à filial na economia emergente?	comparativa	(KOSTOVA,1997;2001) (XU; SHENKAR;2002); (ARREGLE <i>et al.</i> ,2006); (MOHR e BATSAKIS,2017)
economia institucional	adaptação do negócio	Como uma economia emergente influencia nos produtos e distribuição de uma rede de franquias europeia?	interpretativa	(BAENA,2009;2015); (NORTH,1991); (HOFFMAN <i>et al.</i> ,2016); (JEON <i>et al.</i> ,2016)
institucionalismo comparativo	forma organizacional - modo de entrada	Como a filial brasileira é organizada em termos de sociedade e fóruns de governança?	Descritiva	(BAENA,2009); (BROUHERS, 2013); (HOFFMAN <i>et al.</i> ,2016)
institucionalismo organizacional	isomorfismo	Como vocês perceberam a necessidade de imitar as empresas brasileiras no início da operação para obter sucesso?	interpretativa	(SALOMON e WU,2012); (DIMAGGIO E POWELL,1983)
economia institucional	Estratégia de internacionalização	Como atuar numa economia emergente influenciou na estratégia da empresa?	Interpretativa	(PENG <i>et al.</i> ,2009); (PENG,2013)
economia institucional	interações institucionais	Como foi a interação da empresa com entidades brasileiras do setor?	Descritiva	(KOSTOVA E MARANO,2017); (MEYER <i>et al.</i> 2009)
economia institucional	legitimidade e cultura	Como vocês buscaram a aceitação da empresa e seu produto no	Descritiva	(HOEFSTEDE,1991); (NORTH,1991); (BAENA,2015);

		mercado brasileiro?		(REIMANN <i>et al.</i> ,2012); (HELMKE e LEVITSKY,2004)
institucionalismo comparativo	instituições informais	Como as relações de clientelismo brasileiro e o corporativismo são percebidos pela empresa matriz?	interpretativa	(AVELLINO,1991); (GAO <i>et al.</i> ,2017); (ROTTIG,2016);
institucionalismo organizacional	aspectos cognitivos	De que maneira a internacionalização para o Brasil influenciou a matriz europeia?	interpretativa	(ARREGLE <i>et al.</i> ,2006); (MOHR e BATSAKIS,2017); (SORENSEN <i>et al.</i> , 2001);
institucionalismo organizacional	aspectos cognitivos	De que maneira a internacionalização para o Brasil influenciou as outras filiais?	comparativo /interpretativo	(ARREGLE <i>et al.</i> ,2006); (MOHR e BATSAKIS,2017); (SORENSEN <i>et al.</i> , 2001);

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 Técnicas de análise e interpretação de dados

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações. A análise de conteúdo, dessa forma, visa obter através de métodos sistemáticos e objetivos e da descrição do conteúdo, indicadores que permitam a inferência de conhecimento relativos à produção do mesmo (BARDIN, 1977).

A pesquisa foi estruturada através de uma abordagem dedutiva e verificatória propondo o teste das teorias através do estudo de caso (MORAES,1999).

Bardin (1977) decanta a análise de conteúdo “em vestígios de informações que são manifestações de estados, de dados e de fenômenos”. O autor divide esse processo em 3 etapas:

1. **Descrição:** enumeração das características do texto resumida após tratamento.
2. **Inferência:** dedução lógica que permite a passagem da descrição para interpretação.
3. **Interpretação:** significado concedido às características.

A análise de conteúdo, dessa forma, visa obter através de método sistemáticos e objetivos e da descrição do conteúdo, indicadores que permitam a inferência de conhecimento relativos à produção desse conteúdo (BARDIN, 1977).

Moraes (1999) concebe o processo da análise de conteúdo dividido em cinco etapas:

- Preparo das informações.
- Unitarização ou transformação do conteúdo em unidades – definição da unidade de análise.
- Categorização ou classificação das unidades em categorias.
- Descrição.
- Interpretação.

A primeira etapa do processo de Moraes consiste em identificar as amostras de informação a serem analisadas

A segunda etapa, de unitarização, refere-se a releitura de materiais para definir as unidades de análise que posteriormente serão submetidas a classificação. Sua natureza é definida pelo pesquisador. No presente estudo é a empresa franqueadora europeia.

A categorização é o processo de agrupar dados considerando a parte comum entre eles (MORAES, 1999). Os dados são agrupados por semelhança ou analogia, em processos previamente definidos. No presente estudos os dados estão agrupados e categorizados através do conceito teórico, definidos a priori, a qual possuem semelhança e aderência. Foram utilizados tanto como classificação como processo de redução do seu volume.

As categorias definidas a priori, definidas a partir da literatura existente, foram descritas no referencial teórico e conjugadas com os objetivos da dissertação. Não surgiram categorias *a posteriori* no estudo, considerando-se que foram verificadas 23 temáticas teóricas dentro do referencial teórico (compreendendo os assuntos de ambiente institucional, franquias e internacionalização de franquias) portanto as respostas sempre estiveram enquadradas dentro de um desses aspectos, que foram

sintetizados dentro das abordagens institucionais. Essas categorias estão dispostas no quadro 13.

quadro 13 Categorias definidas *a priori*

abordagem institucional	constructos teóricos	Subcategorias dos constructos
institucionalismo organizacional	perfil institucional	A qualidade e força das instituições formais e informais brasileiras
	distância institucional	Comparação entre as instituições e regulações brasileiras e espanholas
	aspectos cognitivos	A aquisição de conhecimento de internacionalização e capacitação da matriz pelo processo de internacionalização
economia institucional	Adaptação de negócio	Grau de adaptação em nível estratégico, tático e operacional
	Estratégia de internacionalização	As diferenças da expansão da matriz e da subsidiária em termos de legitimação.
	interações institucionais	Relacionamento da marca com as instituições brasileiras de franquias.
	legitimidade e cultura	Processo de legitimidade e aceitação do consumidor brasileiro da marca Tea Shop.
institucionalismo comparativo	forma organizacional	Modelo de gestão e processos da subsidiária com relação a matriz.
	modo de entrada	Master franquia, investimento direto, franquia direta ou joint-venture.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A quarta etapa é a descrição do conteúdo, na qual é comunicado o resultado das entrevistas através de citações diretas. Nesta etapa da análise foram expressos os significados captados e intuídos de cada resposta dos entrevistados.

Em resumo, este estudo realizou um estudo de caso, com fontes primárias contextualizadas pelas fontes secundárias, nas quais os conteúdos das fontes primárias foram categorizados e analisados mediante o campo teórico de internacionalização de franquias e ambiente institucional em economias emergentes.

Esse estudo e sua interpretação foram alicerçados no campo teórico e reforçados com a observação direta da operação diária e estratégica da empresa por cinco anos assim como a reunião de material do contexto na qual a empresa é atuante.

O capítulo subsequente descreve o contexto institucional das franquias no Brasil, bem como seu início e evolução.

4 MERCADO DE FRANQUIAS NO BRASIL E AMBIENTE INSTITUCIONAL

Nesse capítulo é descrita história do *franchising* no Brasil e as entidades mais relevantes que regem o ambiente institucional relevantes para o segmento, o objetivo desse capítulo é atender os primeiros objetivos do trabalho, a evolução das franquias europeias no Brasil e o papel das instituições no segmento.

4.1 Franquias no Brasil: sua história, evolução e contexto

As franquias no Brasil iniciaram na década de setenta, com a chegada do Mcdonalds em 1979. O ambiente do *franchising* começou em 1966 com a construção dos primeiros shoppings centers brasileiros e a profissionalização do setor do vestuário na década de cinquenta (ABF, 2019). Essa profissionalização do varejo, com o surgimento das primeiras lojas de departamentos com sistema de autoatendimento (como a SEARS) e redes de supermercado (Pão de açúcar), foi gradualmente preparando o terreno do comércio para o surgimento das primeiras unidades franqueadas, já que no período anterior a esse momento o varejo brasileiro era dominado por lojas pequenas, de gestão e tratamento informal (ABF, 2019).

A partir dos anos 70, a proliferação e popularização dos modelos de *shopping centers* no Brasil mostrou-se como um terreno fértil para o estabelecimento de franquias, que começam a apresentar suas primeiras unidades. Em 1987, foi criada a ABF, quando havia apenas 11 marcas que estavam franqueando suas operações. A partir desse momento, houve crescimento exponencial do segmento.

Hoje o segmento representa um faturamento de 186,75 bilhões de reais, apresentando uma média de crescimento de 6,8% ao ano nos últimos 5 anos. O mercado é subdividido em 11 categorias, de alimentação a serviços educacionais. Atualmente o segmento de alimentação é o que apresenta maior faturamento de todos os setores, porém o que apresenta maior crescimento é o setor de comunicação, informática e eletrônicos, como pode ser visto no quadro 14.

quadro 14 Dados do faturamento do mercado de franquias por segmento (em bilhões)

Segmento	2018	2019	% variação faturamento	% variação unidades
Alimentação	45,827	48.399	5,6%	2,6%
Casa e construção	10,020	11.019	10,0%	10,5%
Comunicação, informática e eletrônicos	5,485	6,034	10,0%	15,5%
Entretenimento e lazer	2,437	2,568	5,4%	3,6%
Hotelaria e turismo	12,632	13,286	5,2%	5,3%
Limpeza e conservação	1,386	1,451	4,7%	3,9%
Moda	22,931	24.228	5,7%	1,8%
Saúde, beleza e bem estar	31,907	34,214	7,2%	4,0%
Serviços automotivos	5,894	6,316	7,2%	1,2%
Serviços e outros negócios	24,924	27,001	8,3%	9,8%
Serviços educacionais	11,400	12,239	7,4%	1,0%
Total	174,843	186,755	6,8%	4,7%

Fonte: ABF (2020) – adaptado pelo autor.

4.1.1 Redes europeias no Brasil

O Brasil possui atualmente 2918 marcas franqueadoras em seu território, cujo crescimento foi sustentado por novas marcas em serviços e alimentação (ABF,2019). A quantidade de unidades também teve alta com relação a 2018, com o crescimento de 4,7% de unidades totais, para um número total de 161 mil unidades franqueadas, aproximadamente.

Desse universo de 2918 marcas, o mercado brasileiro explorado por franqueadores europeus gira em torno de 82 marcas associadas na associação de franquias brasileiras. Existem algumas ainda que estão em processo de associação, mas já estão atuantes no país, pois não há requerimento de associação à instituição para funcionar como rede franqueadora, sendo uma associação que serve como grupo de defesa dos interesses das franquias, divulgação de marcas e prospecção de novos franqueados.

Essa disposição de franqueadores e sua evolução é exposta no quadro 15.

quadro 15 Evolução de franqueadores europeus presentes no Brasil

Países europeus	2018	2019	variação
Portugal	22	22	n/a
Espanha	13	17	31%
Itália	8	13	63%
Reino Unido	10	13	30%
França	12	10	-17%
Alemanha	3	5	67%
Dinamarca	1	1	0
Áustria	1	1	0
Total	70	82	17%

Fonte: ABF (2019) – adaptado pelo autor.

Dessa forma é possível notar que muito embora o número de redes europeias no Brasil não seja expressivo, o número de marcas europeias no segmento está crescendo 17% ao ano, mesmo atravessando um período de crise econômica no Brasil.

Nos próximos subcapítulos é apresentada o ambiente institucional do mercado de franquias brasileiras informais e formais, identificadas através dos manuais de boas práticas e regulamentos da Tea Shop, a empresa estudada no caso. Observa-se no manual boas práticas de manipulação de alimentos, regras do sindicato nos quais os pontos de venda rede se enquadra e as normas de conduta e postura dos colaboradores das franquias. É explicado nesse documento e no processo de treinamento o regramento sobre a importação de produtos alimentícios, o tratamento ao consumidor no varejo, seus direitos e obrigações, técnicas de venda e *layout* de loja, entre outros.

4.2 Instituições informais do segmento de franquias

São listadas e explicadas no subcapítulo 4.2 as entidades institucionais informais que influenciam e regulam o setor de franquias, de maneira geral.

São caracterizadas as instituições informais de acordo com o modelo de Peng *et al.* (2009), utilizando-se dos parâmetros de domínio regulatório para as instituições formais, domínio normativo ou cognitivo para as instituições informais.

4.2.1 ABF

A ABF é uma entidade sem fins lucrativos criada em 1987 para promover os interesses do sistema de franquias no Brasil (ABF,2019) junto ao governo brasileiro. É uma entidade de caráter normativo, criando uma série de normas para a atuação das franquias no Brasil e promoção de selos de qualidade em excelência de gestão.

Dado que essa entidade não tem caráter coercitivo nas franquias, atuando de forma a divulgar boas práticas no setor e defender os interesses do segmento no governo, é considerada uma instituição de caráter informal, caracterizada como um grupo de pressão.

Tem como missão divulgar, defender o desenvolvimento técnico e institucional desse modelo de negócios. Seus objetivos são quatro:

- Promover a defesa do *franchising* junto às autoridades, órgãos públicos, entidades e associações de classe.
- Incentivar o aprimoramento de técnicas de gestão de seus associados.
- Estabelecer padrões para a prática *franchising* no Brasil.
- Manter intercâmbio com entidades similares no exterior.

Surgiu de uma associação entre empresários do setor para a divulgação do das franquias a possíveis clientes, os franqueados, estabelecendo uma feira anual em São Paulo, que hoje é a maior feira do setor da América Latina.

Seu propósito, além de atuar em prol dos interesses do setor junto ao governo, é de criar estabelecimento para a prática de franquias no Brasil junto aos seus associados. A entidade premia as melhores marcas de franquias em várias categorias de cunho gerencial todos os anos, distribuindo selos de excelência de boas práticas de governança e gestão.

A entidade promove cursos de capacitação no sistema de franquias tanto para franqueadores como franqueados assim como promove seminários, palestras e simpósios sobre o setor, atuando também o ensino com a criação do primeiro MBA de *franchising* da América Latina.

Essa instituição estabeleceu relacionamento com a rede bancária brasileira, assinando acordos que oferecem condições melhores a redes de franquias no Brasil, também atuando na APEX-Brasil com objetivo de estimular as exportações das franquias brasileiras.

4.2.2 Sindicatos

Os sindicatos são associações tanto de empresas quanto de classes de trabalhadores que influenciam o governo nas normativas do regramento das normas de trabalho de cada segmento específico, servindo como força de *lobby* junto a esfera trabalhista e econômica para defender os interesses de classe

A grande maioria são de organização estadual e municipal (CNC, 2020), filiando-se a CNC, instituição que é responsável pelo Senac e Sesc, além de coordenar toda ação sindical do Brasil.

Dois sindicatos são os mais utilizados por franquias, o sindicato do comércio e de bares e restaurantes, visto que muitas marcas que franquiam seu sistema de distribuição são oriundas desses segmentos.

São esses sindicatos influenciam e defendem os interesses tanto das empresas quanto dos trabalhadores de cada segmento, influenciando em jornada de trabalho assim como cálculo de dissídio e remuneração base.

4.3 Instituições formais brasileiras

São listados e explicados neste subcapítulo as entidades institucionais formais que influenciam e regulam o setor de varejo e serviços, segmentos onde as franquias operam.

Essas instituições foram identificadas tanto através das observações do pesquisador junto a Tea Shop através de reuniões, os manuais da rede que orientam as operações dentro do regramento de alimentações, sindicatos, pessoas, código do consumidor, assim como as citações dos próprios entrevistados durante o processo de entrevistas.

As instituições listadas funcionam como instituições regulatórias, de fiscalização do estado brasileiro, cujas empresas estrangeiras precisam adequar-se a regras de funcionamento e procedimento ao operarem no Brasil.

4.3.1 ANVISA

A sigla ANVISA significa Agência de Vigilância Sanitária (ANVISA,2020). Tendo sido criada em 1999, é um órgão governamental de autarquia, ou seja, administração indireta governamental e descentralizada, na qual vários centros regulatórios operam em todo o país de forma independente. Esse conjunto de escritórios ou prepostos formam uma pessoa jurídica própria, o que constitui uma autarquia,

A Anvisa têm como finalidade promover a proteção da saúde da população através do controle sanitário da produção e consumo de bens e serviços que estejam submetidos a normas sanitárias (como alimentos, cosméticos e medicamentos) fiscalizando processos, o ambiente na qual esses bens e serviços são produzidos ou consumidos, assim como o controle de transporte dos mesmos e as tecnologias a eles relacionados (ANVISA,2020).

Essa instituição atua sob o guarda-chuva do ministério de saúde, operando na fiscalização e monitoração das atividades previamente citadas.

4.3.4 Procon

O Procon é um órgão governamental estadual e municipal, regido pela secretaria da justiça, cidadania e direitos humanos (PROCON-RS, 2020). Cada estado brasileiro possui seu próprio Procon que defende os direitos do consumidor. Anteriormente um programa um programa de defesa do consumidor vinculado à secretaria do trabalho, justiça e assistência social, adquiriu *status* de departamento da secretaria da justiça e direitos humanos, alicerçado em 3 pilares: atendimento ao consumidor, fiscalização e educação para consumo.

O Procon possui poder de fiscalização e sanção as empresas, atividades decorrentes do poder de polícia que foram cedidos a esse órgão para cumprimento de sua função, cujo poder vai desde multa a interdição parcial a total de um estabelecimento comercial.

O Procon tem quatro propósitos:

1. Esclarecer, conscientizar, educar e informar ao cidadão de seus direitos e deveres como consumidor
2. Orientar, receber, analisar e encaminhar reclamações, consultas e denúncias de consumidores
3. Fiscalizar preventivamente os direitos do consumidor e aplicar sanções, quando for o caso.
4. Facilitar o exercício da cidadania por meio da divulgação dos serviços oferecidos

Esse órgão garante a ampla defesa do consumidor perante consumo de bens e serviços das empresas, tendo poder de supervisão e sanção contra pessoas jurídicas em defesa da pessoa física, na sua legislação identificada como cidadão ou consumidor. O Procon também possui ferramentas informativas de proteção ao consumidor, como o Sindec, um software que disponibiliza informações de livre acesso sobre reclamações existentes de empresas por outros consumidores.

4.3.5 Inmetro

O Inmetro é uma autarquia federal que estabelece padrões de medidas e estabelece parâmetros de qualidade para todo o setor produtivo brasileiro (INMETRO,2020).

Dentre suas muitas atividades e funções, para fins desta dissertação, o Inmetro fiscaliza a observância de normas técnicas e legais com relação a qualidade de produtos, fazendo homologação para que possam ser vendidos em território brasileiro.

Da mesma forma, o Inmetro é o órgão governamental que define como o sistema de organização de estoque e código de barras para organização e venda dos produtos no Brasil e é o órgão que homologa a anuência de importação, e regula o licenciamento de fornecedores e produtos importados.

4.3.6 Receita federal

A receita federal é o órgão governamental que é o responsável administração dos tributos brasileiros, subsidiando a formulação de política tributária brasileira (RECEITA FEDERAL,2020).

É o órgão que licencia as empresas a importarem bem como faz toda a fiscalização e cobrança tributária de impostos federais. A receita também é responsável pela fiscalização, gestão e controle aduaneiro de cargas oriundas do exterior, assim como administra os valores oriundos de comércio exterior brasileiro e executa as ações de acordo bilaterais.

4.4 Síntese das instituições brasileiras

Esse capítulo apresenta o resumo das instituições listadas no capítulo. Foram listadas as seis instituições mais relevantes para o mercado brasileiro de franquias, de acordo com os manuais da Tea Shop, as observações diretas e as entrevistas realizadas. Da mesma maneira, essas instituições são classificadas formais ou informais, de acordo com o seu domínio, que pode ser regulatório, normativo ou cognitivo.

Subsequentemente é apresentada uma síntese das instituições relevantes para as franquias de modo geral, e sua área de domínio institucional. O domínio institucional no quadro 16 refere-se ao tipo de pressão que a influência exerce sobre as organizações, metodologia de Peng *et al.* (2009) que classifica o tipo de instituição como formal ou informal, através de seu domínio.

quadro 16 Instituições e domínios

Instituição	Tipo de instituição	Domínio
ABF	Informal	Normativo
Anvisa	Formal	Regulatório (coercitivo)
Inmetro	Formal	Regulatório (coercitivo)
Procon	Formal	Regulatório (coercitivo)
Receita Federal	Formal	Regulatório (coercitivo)
Sindicatos	Informal	Normativo

Fonte: Elaborado pelo autor.

No capítulo cinco é apresentada a Tea Shop e realizada a análise de conteúdo das entrevistas, triangulando-se com a análise documental e observação direta, à luz das teorias institucionais e internacionalização de franquias.

5. ANÁLISE DO CASO

O capítulo 5 apresenta a empresa e descreve o processo de internacionalização e a subsequentemente a análise de conteúdo através da categorização teórica, correlacionando com as evidências empíricas. O subcapítulo 5.1 apresenta a história e contexto da empresa.

5.1 Apresentação e história da Tea Shop na Espanha e Brasil

O caso estudado é sobre a firma Tea Shop, uma empresa espanhola de chá a granel de alta qualidade fundada em 1990 por Per Sundmalm, um sueco que foi a Barcelona em uma viagem acadêmica em meados dos anos 80. Em Barcelona, conheceu sua futura esposa.

Essa situação teve como consequência de criar no fundador da firma a vontade de permanecer residindo na Espanha. Por ter fixado residência em Barcelona, ele percebeu que não existia esse tipo de loja de chá, que é muito popular em todos os países escandinavos, da qual ele é natural. Dessa forma, ele importou o modelo de negócio de seu país natal para a Espanha, fundando a primeira loja, batizando-a de Tea Shop.

No ano de 1995 a firma capta recursos de um grupo de investidores e começa sua expansão para Madri, trazendo um sócio operador também sueco, que cuidaria das compras internacionais de insumos e desenvolvimento de fornecedores. A firma experimentou no segmento de franquias para centros de menor população na Espanha como Zaragoza e Sevilha, detendo propriedade dos pontos de venda na capital Madri e Barcelona, possuindo 20 operações em cada centro.

A organização atua tanto no varejo, através de venda de produtos nas lojas, como no setor de serviços, disponibilizando espaço de alimentação em suas operações juntamente com espaço de loja, sendo um modelo misto de serviço e produtos. Começou o processo de expansão internacional pelo Brasil em 2013, quando existiam em torno de 50 lojas.

A empresa veio ao Brasil através de um grupo de executivos brasileiros, que adquiriram a master-franquia da empresa na Espanha. Um dos executivos, o atual diretor-geral da Tea Shop no Brasil, conheceu a empresa através do meio de

acadêmico, de um de seus professores espanhóis, para a realizar seu trabalho de conclusão.

O executivo, oriundo da área comercial de uma grande empresa de comunicação do Rio Grande do Sul, procurava uma empresa cujo modelo de negócio se assemelhasse ao modelo das lojas da Nespresso, as quais ele admirava, para escrever seu trabalho de conclusão acadêmico. Dessa forma, ele teve a inspiração de trabalhar com casas de chá, cujo modelo de venda de bebida juntamente os acessórios era exatamente o que estava procurando.

Seu orientador acadêmico tinha contato com o fundador da Tea Shop e sugeriu a empresa espanhola para ser a empresa foco de seu trabalho final do executivo. Dessa forma, surgiu o plano de negócios de internacionalização da empresa, que foi o trabalho de conclusão desse executivo. Juntamente com outro sócio e colega do MBA, eles formaram-se e foram iniciar a implantação da rede no Brasil em 2013.

Em 2013 inauguraram o primeiro ponto de venda da Tea Shop, um quiosque dentro do shopping Iguatemi, considerado pelos executivos o melhor ponto da cidade de Porto Alegre. Em 2014 abriram a loja da Padre Chagas, para testar o modelo de rua juntamente ao modelo de shopping. Em 2015 houve a assinatura de contrato do primeiro franqueado da subsidiária brasileira.

Atualmente existem em torno de 100 lojas da Tea Shop no total. O Brasil corresponde por 35% das lojas globais e 40% do faturamento da rede, com previsão de terminar 2020 com 50 operações. A empresa hoje está presente em cinco países, em dois continentes, Europa e América Latina. Possui operações na Europa em Espanha, Portugal e Itália; na América Latina suas operações estão no Brasil e Argentina.

É apresentada na figura 5 a linha do tempo da criação da Teashop e da expansão na Espanha, que aconteceu através de um grupo de investidores, assim como a expansão internacional, iniciada pelo master-franqueado brasileiro.

Figura 5 Linha do tempo da expansão e internacionalização da rede Tea Shop



Fonte: TEASHOP (2020) – adaptado pelo autor.

No quadro 17 é apresentada uma síntese dos dados mais relevantes da empresa que foi modelo do estudo de caso.

Quadro 17 Síntese das características da empresa

Empresa	Tea Shop
Segmento	Chás a granel de alta qualidade
Origem	Espanha
Data de Fundação	1990
Quantidade de países presentes	5
Países onde está presente	Espanha, Brasil, Argentina, Itália, Portugal.
Número de pontos de venda	100
Pontos de venda na Espanha	59
Lojas próprias na Espanha	42
Número de pontos de venda fora da Espanha	41
Número de pontos de venda no Brasil	35

Fonte: Autor.

O subcapítulo 5.2 descreve o processo de internacionalização e realiza a análise de conteúdo, através da unitarização do conteúdo em formato de roteiro de

entrevista, cuja fonte são as teorias institucionais e internacionalização de franquias. Cada subseção é um dos aspectos teóricos contemplados no roteiro e são listadas a seguir.

- Distância institucional
- Perfil institucional brasileiro
- Forma organizacional
- Adaptação do negócio
- Modo de entrada
- Isomorfismo
- Estratégia de internacionalização
- Interações institucionais
- Legitimidade e cultura
- Aspectos cognitivos

5.2 Descrição da internacionalização da Tea Shop e análise das entrevistas

Nos capítulos dois e três foi feita a análise da fundamentação teórica utilizada na categorização do roteiro de entrevista, que através da metodologia de estudo de caso, foram categorizadas e divididas em aspectos teóricos oriundos das teorias institucionais e internacionalização de franquias.

A dissertação, nessa etapa, descreve o processo de internacionalização através das entrevistas realizadas com os executivos e decodifica as informações à luz da teoria, fazendo inferências e classificando a influência com positiva ou negativa dos aspectos teóricos mais relevantes na implementação do processo de internacionalização. Alguns dos aspectos, dada a sua sinergia, foram sintetizados em alguns subcapítulos, para facilidade de compreensão.

As sessões subsequentes começam com a descrição da implementação pelos agentes e termina através relação das evidências empíricas com os aspectos teóricos.

5.2.1 Distância e perfil institucional

O perfil institucional dos países é o conceito de desenhar a força e complexidade de suas instituições através da análise da quantidade de órgãos reguladores e geração de conhecimento científico, ou capacidade cognitiva (KOSTOVA,1997; WILLIAMSON,2009).

A distância institucional foi medida por Kostova e Zaheer (1999) da seguinte forma: a pesquisadora mediu a quantidade de órgãos regulatórios com poder coercitivo de cada país para definir o perfil institucional do poder regulatório e a quantidade de publicações científicas de qualidade para determinar o desenvolvimento cognitivo de cada país. A partir desse perfil, a pesquisadora construiu o contexto de distância institucional, ao comparar as distâncias de valores dessas duas características dos países entre si.

A matriz espanhola e a subsidiária brasileira seguem normas da legislação de cada país. Como uma parte da legislação da Espanha é feita através do mercado comum europeu,

Em termos de perfil institucional, o Brasil é percebido pelos espanhóis como como um local instável institucionalmente, onde é difícil realizar planejamento. Esse aspecto evidenciado na fala do diretor de operações:

“[...] a visão deles é também de insegurança financeira, e não digo política, tudo é refletido na questão financeira do poder de compra do nosso consumidor e na questão de variação cambial, são dois pontos que impactam muito no nosso negócio.” (Diretor de operações da Tea Shop Brasil)

Existe dificuldade da rede em planejar para o Brasil, devido à instabilidade econômica, fato abordado no institucionalismo comparativo, onde a empresa precisa definir estratégias locais para abordar questões institucionais. A rede espanhola relata, de acordo com o direto geral da marca, dificuldades em entender como funcionam os órgãos institucionais brasileiros. Ele narra:

“Os caras têm dificuldade entender que cada estado tem um sistema fiscal, tributário diferente. Não é o mesmo país? A questão por exemplo, nossos produtos são importados, a gente passa por órgãos de fiscalização como Mapa, Receita federal, a própria ANVISA. Cara, o que espanta eles são a falta de uniformidade também das coisas, é muito da

cabeça do fiscal, a interpretação que o fiscal dá.” (Diretor geral da Tea Shop Brasil)

Dessa forma, fica evidenciado pelas falas do diretor geral e de operações como o custo de transações em uma economia emergente é mais elevado, por causa de sua complexidade (NORTH,1993). As distâncias institucionais são medidas através da diferença da quantidade de órgãos regulatórios entre países (KOSTOVA e ZAHEER,1999). Essas distâncias institucionais podem ser contornadas com um sócio local (IONESCU *et al.*, 2004), o que foi exatamente o que a empresa fez, através de um master-franqueado parceiro.

É descrito adiante dois trechos da entrevista com o diretor de operações da operação brasileira, que discorrem sobre a distância institucional regulatória entre Brasil e Espanha. A primeira citação refere-se as dificuldades enfrentadas por uma operação de internacionalização de uma empresa oriunda de outro país.

“Em questão de logística o processo é mais complexo, mas não digo que seja impossível. É sempre mais complexo, essa é a palavra. Temos que ter muito mais movimento de pessoas, de processos, na questão de importação e na questão financeira. Isso é um custo que a gente tem. Lá eles conseguem uma empresa que fatura 10 vezes mais que nós, tendo 2 funcionários financeiros. Aqui no Brasil a gente precisa ter um escritório de contabilidade e 3 a 4 pessoas na área financeira para uma operação muito menor, mais reduzida. Então realmente ali a gente tem que ter muito mais gestão, muito mais controle, que eles.” (Diretor de operações da Tea Shop Brasil)

A primeira fala do entrevistado, descreve o excesso de normas referentes a contabilidade, área financeira, tributária e de importação. Em termos teóricos, essa fala exhibe conexão com a teoria institucional econômica, especificamente aos custos de transação, ou seja, as taxas e os gastos oriundos atividade econômica de uma firma serem superiores em uma economia emergente em comparação a uma economia desenvolvida (NORTH,1993).

Adiante, é descrita a segunda fala, comparando os órgãos aduaneiros e normas de regulação de importação entre Brasil e Espanha.

“Na área de importação, nem se diga, todo o controle, todo o processo que a gente tem que fazer. Tempo de desembaraço de produtos é muito

maior, na Espanha as empresas, praticamente todas, têm canal azul.”
(Diretor de operações da Tea Shop Brasil)

Na segunda fala, na qual o entrevistado cita o processo de importação, o diretor de operações refere-se ao processo de desembaraço de produtos importados junto ao órgão da receita federal (instituição formal brasileira, descrita no capítulo cinco) comparando-o com as leis aduaneiras da Europa. O entrevistado descreve a simplicidade do processo comparado à normativa aduaneira brasileira.

Essa dificuldade ficou evidenciada principalmente nas épocas de maior venda das empresas, o natal. Nos primeiros anos da expansão, devido a falta de entendimento sobre os processos de importações brasileiros, especialmente pela matriz, a empresa acabou sofrendo de falta de produtos para o suprimento da rede de franqueados, na medida que as vendas excederam o previsto e a aduana brasileira segurou as cargas que comporiam o resto da campanha de natal. Dessa forma a empresa viu-se obrigada a lançar os produtos das campanhas de verão (previstas para serem lançadas após a época natalina) para suprir de forma emergencial a falta de produtos. Esses processos foram adequados em cargas menores e mais frequentes providas da Espanha, para gerenciar esse risco.

É possível inferir então, através da fala do diretor de operações, que existem distâncias consideráveis de normas e órgãos regulatórios no Brasil, comparativamente a Espanha, de acordo com a metodologia de medida desenvolvida por Kostova (1997). Isso influi em custos maiores de realização da atividade econômica da atividade econômica para a subsidiária brasileira, comparativamente a Espanha.

5.2.2 Forma organizacional e modo de entrada

O modo de entrada é a escolha estratégica que uma empresa faz ao internacionalizar-se, nas quais duas variáveis, risco e controle, aparecem. A escolha estratégica que a empresa toma depende tanto do risco que ela associa ao mercado, quanto o capital necessário para explorá-lo e seu conhecimento e experiência prévias de internacionalização, o que determinam suas capacidades de internacionalização e gestão internacionais (FLADMÖE-LINQUYST,1996; BAENA 2009;2013;2015)

O modo de entrada da Tea Shop no Brasil foi através de um sócio local, já descrito na sessão 5.2, por um contrato de master franquias. Esse master franqueado atuou como franqueador da marca em solo brasileiro, na qual foi delegado poder de franquear o país para operadores brasileiro, assim como implementar um site brasileiro institucional da marca com e-commerce e presença nas redes e mídias sociais.

O modelo de gestão dentro da subsidiária brasileira foi totalmente baseado no modelo espanhol, já que a subsidiária brasileira não tinha interesse, de acordo com o diretor-geral, de “reinventar a roda.”

A constituição da empresa também seguiu o modelo da sede, constituída por sócios que operam o negócio. Foi constituída dessa forma já que os sócios brasileiros não queriam inovar em termos de gestão, especialmente no momento de entrada. O foco foi a operação de loja, na qual poderiam focar principalmente na comunicação de marca e construção de base de clientes. Esse dado é fornecido na respostado diretor geral da marca:

“A gente não quis inventar a roda, a gente sempre se espelhou no modelo de estrutura que a Espanha tem, para gerir o seu negócio, de áreas, enfim. Óbvio que no dia a dia existem muitas coisas que a gente faz diferente, e está à frente.” (Diretor geral da Tea Shop Brasil)

Não somente a forma organizacional da subsidiária brasileira foi influenciada matriz. Muito da condução estratégica e planos de ação são divididas e orientadas pela matriz espanhola. Os próprios master-franqueados não se apresentam com essa nomenclatura e sim como diretores da rede no Brasil. A gerente de RH e o diretor geral da marca citam a reunião de comitês mensais entre matriz e subsidiária na qual o grupo trabalha em cima de estratégias de produto, divulgação marketing assim como os entraves como a escalada do valor do euro perante o real e barreiras legislativas brasileiras de entrada de novos produtos. É descrita essa relação pela falta da gerente.

“Aqui no último ano houve mudanças: o Michel, que é o diretor geral, é o representante legal da empresa no Brasil. O Jordi é sócio dele e o Lucas foi convidado para entrar na sociedade (minoritário) já quando trabalhava aqui, ou seja, ele não entrou aportando, mas recebe cotas. Temos um comitê com a Espanha, onde em 2018 entrou um executivo novo, o

Joaquim, que é responsável por operações e vendas. Antigamente era apenas o Per (sócio fundador) e o Jesus, diretor financeiro. Então tínhamos muito mais contato com eles. Agora são os três representando a Espanha e os sócios aqui do Brasil, com reuniões mensais. Muito justamente para falar das diferenças, dos entraves, qualquer aumento de dólar vai impactar no nosso produto porque tudo paga-se em euro, então qualquer alteração na economia nos afeta, qualquer besteira que um governante faça nos afeta, porque afeta a bolsa e a moeda.” (Gerente de RH da Tea Shop Brasil)

Percebe-se um vínculo da relação franqueador e franqueado na condução das operações em solo brasileiro, entre Brasil e Espanha. Esse vínculo é um dos fatores que eles consideram como um dos diferenciais do sucesso da rede, pois atuam de maneira conjunta para resolução dos problemas enfrentados no mercado brasileiro. Essa característica foi como fundamental para o crescimento de performance de vendas e serviços de uma franquia que está em crescimento, pois está vinculada na percepção de confiança do franqueado no franqueador (CHIOU *et al.*,2015).

Baena (2009) define o modo de entrada de master franquias como o mais utilizado por redes inexperientes em internacionalização, assim como em mercados de grande distância cultural e geográfica. Essa definição se enquadra nas duas categorias no caso Tea Shop, já que há uma distância geográfica considerável entre Brasil e Espanha, assim como o Brasil foi o primeiro país na qual empresa havia internacionalizado, no momento de sua implementação. Esse modo de entrada foi replicado na Argentina, outro país de distância considerável da Espanha.

O estudo de Hoffman (2016) também prevê que o maior percentual de modo de entrada de franquias em um mercado internacional por redes estrangeiras é através da master franquia. Dessa forma a Tea Shop seguiu todas as teorias relevantes em termos de entrada em mercados distantes geográfica e culturalmente assim como entrada em economias emergentes.

5.2.3 Adaptação do negócio

A adaptação do negócio é um processo de internacionalização através do qual uma empresa pode mudar que ela faz, como faz, o que vende e como, para explorar um novo mercado. A adaptação do negócio para franquias para explorar

mercados internacionais é um modelos mais utilizados já que a empresa arrisca menor capital e já começa o processo tendo uma força de trabalho motivada, economia de escala e custos compartilhados (HOFFMAN *et al.*,2016; JEON *et al.*,2016). A adaptação do produto e ponto de venda é mais comum quando está se explorando um mercado novo que apresenta diferenças culturais entre o país sede da empresa e o país hospedeiro (BAENA,2015).

A Tea Shop, quando iniciou sua internacionalização no Brasil, deparou-se com um ambiente legal muito diferente da Espanha. Os sócios locais depararam-se com normativas muito diferentes, como regras sobre contratos de trabalho únicas para cada sindicato e segmento, uma legislação aduaneira mais complexa, custosa e morosa que a europeia, taxas de variação de câmbio, um custo de ocupação mais elevado, um modelo de localização em pontos de rua que não funcionava e vários procedimentos de controle que eram inúteis devido ao formato de contabilidade local. Dessa forma começou o processo de adaptação do modelo de negócio, tanto das lojas como da distribuidora.

Referente às lojas, o processo começou pela adaptação dos manuais de processos e treinamentos. Tudo teve que ser construído e traduzido do espanhol para o português e em muitos casos, adaptado. Existem vários exemplos práticos dessas adaptações nos manuais da rede espanhola e brasileira. Uma delas refere-se à disposição de produtos de vitrine das lojas. A rede espanhola não coloca preços de seus produtos em suas vitrines, enquanto no Brasil a rede é impossibilitada de seguir essa regra da rede, pois o código do consumidor proíbe e multa operações que não coloquem preços em suas vitrines, para não enganar o consumidor. Da mesma forma, na operação espanhola não existe o serviço de alimentação, do espaço *gourmet*, como é chamado pela rede brasileira. Dessa forma os colaboradores brasileiros tiveram de adaptar-se as normas de boas práticas da Anvisa, que coíbe uso de barba, esmaltes, cabelo solto, assim como há procedimentos de controle interno sobre estocagem, manutenção e manipulação de alimentos, aspectos e procedimentos inexistentes na matriz.

Os contratos de trabalho do Brasil funcionam diferente dos contratos de trabalho da Espanha. Na Espanha, é possível contratar-se por turno, contrato de final de semana, carga diária de 2 horas, muita flexível. Dessa forma, todas as lojas espanholas trabalham com um sistema de produtividade, aonde é dividido o

faturamento da loja pelo número de horas de cada colaborador, atingindo-se uma medida de gestão.

O procedimento do Brasil é totalmente diferente, na medida que são contratos de 44 horas, fixos, sem possibilidade de flexibilização. Dessa forma, existe muito tempo ocioso dos colaboradores das franquias brasileiras, e a medida de gestão de produtividade de lojas que a Espanha usa, não funciona no Brasil, devido às características trabalhistas. Este tópico foi descrito pelo coordenador de qualidade.

“Outras partes, por exemplo, tema de loja, pessoal, no? Aqui em espana, trabalhamos com uma produtividade...nossas lojas aqui, trabalhamos muito a produtividade. Produtividade seria la quantidade de horas que io tengo contratado pessoal, dividido por faturamento que me deixam na loja, no? Então a gente vai muito em cima dessa produtividade, as nossas lojas contam aqui por exemplo contam com um gerente e dois vendedores. Trabajamos com contratos laborales de treinta, treinta e seis horas...não trabalhamos com contratos de quarenta horas, quarenta quatro, como é o caso Brasil no? Nós podemos adaptar esses horários, por que para determinado dia e hora tenemos uma despesa de la loja melhor no? Esse é outro fator que nos impacta muito em conta da exportacion de modelo para loja brasileira porque temos um personal de quatro personas,44 horas, o número de faturamento de la loja.”
(Coordenador de qualidade da Tea Shop Espanha)

Desta maneira, de acordo com o coordenador, existe um processo de medida de eficiência sobre a folha de pagamento das lojas, que é medido na Espanha. Esse modelo é invalidado no Brasil pelas normas trabalhistas, o que causa uma ruptura entre o que a matriz europeia concebe como um custo aceitável de folha de pagamento. A gerente de RH narra outras discrepâncias entre as regulações trabalhistas dos dois países:

“Vou falar da minha área, RH. São muito diferentes. A parte de benefícios para o trabalhador, não apenas benefícios por parte da empresa, mas também do governo para com o trabalhador. Por exemplo, o seguro desemprego aqui é de 6 meses, lá são 2 anos.” (Gerente de RH da Tea Shop Brasil)

Por consequência é impossível importar os processos de recursos humanos da matriz espanhola como contratos trabalhistas, formatos de remuneração e estímulo ou flexibilidade na relação empregador-empregado, dada a diferença de normativas.

O custo de locação de pontos de comerciais entre os também países difere muito. Um local de tamanho similar, em um shopping de paridade de compra equivalente, tem um custo de três a quatro vezes maior no Brasil do que na Espanha. Dessa forma a subsidiária brasileira criou duas inovações, para suportar esses custos adicionais. A primeira foi transformar o modelo de loja física em um modelo de quiosque, já que esse tipo de operação têm um custo fixo menor que uma loja completa em um shopping.

A segunda inovação, foi em caráter de receita. A subsidiária ampliou o leque de serviços e produtos ao inaugurar uma parte externa a operação de loja, compostas de mesas e cadeiras, na quais são servidos petiscos junto ao chá. Essa inovação aumentou o faturamento das lojas em 10%, oriundo somente da alimentação. Em um segundo momento de amadurecimento da empresa no Brasil, houve desenvolvimento de fornecedores locais de insumos como sacolas, material promocional, adesivos, caixas de presente, assim como alguns produtos de venda limitada como cervejas a base chá, geleias e biscoitos amanteigados.

Em termos de mídias digitais, o braço brasileiro da Tea Shop também inovou e se adaptou a normativa local criando um e-commerce próprio, assim como um site institucional e campanhas de marketing próprias. O coordenador de qualidade relata:

“Ahhh...Bueno, começamos um pouco a ver... a gente teve que adaptar muito, tudo que é nosso, desde o marketing até mesmo el personal no? Tenemos campana de marketing, que adaptamos a mercado brasileiro, acciones comerciales que são implantadas em Espanha, que a gente tiene que adaptar a mercado brasileiro, porque uma misma acion que pode funcionar em mercado de espana, em Brasil esta acion no funciona. Sempre entonces, a cada vez que tenemos uma campanha que será feita em Espanha, tenemos que adaptar essa campanha. Brasil es um continente para nós. Espana uma campanha de inverno funciona para todo o país, para Brasil funciona solamente para el sur, mas para el norte não podemos tener uma campana de inverno, por exemplo. Este ano, a gente há começamos a planificar campanhas que se chama genéricas, que não trazem tanto conceito de inverno e podemos adaptar pra uma campana que pode funcionar em em el sur ao mesmo tempo que pode funcionar em el norte de país. Esta é la parte por exemplo, que engloba el marketing.” (Coordenador de qualidade da Tea Shop Espanha)

O terceiro momento de adaptação da subsidiária brasileira ao ambiente institucional brasileiro está sendo realizado em 2020, com o desenvolvimento de fornecedores locais da linha cerâmica, e planos para eventualmente incluir toda uma

gama de produtos desenvolvidos para serem comercializados somente no mercado brasileiro, informação relatada tanto pelo diretor-geral quanto pelo coordenador de qualidade.

“Mira a gente começou debaixo da gama, Espanha implantou Tea Shop com a gama, mas devido a crescimento do Brasil y los demais, agora as novas misturas que estamos lançando este ano, estão ligadas a um ingrediente latino americano, porque também estamos na Argentina, então estamos trabalhando com misturas...ingredientes que serão dessa região como guaraná, açaí, el mate. Então este ano, depois de seis anos de expansão, depois de seis de ter a marca em Brasil, estamos com essa nova estratégia de produto, que estão ligados a esse mercado brasileiro. Ainda falta muito mais. Ainda falta criar desenhos, xicaras, acessórios com el concepto Brasil. Ainda falta muito mais por desarrollar dentro de mostra gama, ainda há mucho trabajo detrás aqui de Espanha pra desarrollar productos que vayan a focar neste mercado.” (Coordenador de qualidade da Tea Shop Espanha)

Considerando esses dados, é possível afirmar que a subsidiária brasileira, com o aval da matriz espanhola, apostou fortemente em um processo de adaptação ao seu ambiente. Isso é condizente com a afirmação de Sorenson e Sorensen (2001), que afirmam que o franqueado aproveita as oportunidades no seu ambiente com maior facilidade dado ao forte incentivo/pressão que o mesmo sente para maximizar a sua operação ao longo do tempo, muito embora Chiou (2013) contraponha essa questão ao afirmar que a padronização de serviços leva a maior confiança do consumidor na marca, que resulta em vendas maiores a longo prazo.

Esses aspectos ficam evidentes também na adaptação de processos e orientação de colaboradores que a subsidiária brasileira atravessou desde o início da implementação do plano de expansão. Os manuais passaram por diversas reformas e adaptações ao longo dos anos, assim como a disponibilização de conteúdo passou de método física para meio digital, através de uma central de franqueados, modelo diferente da Espanha, aonde o treinamento é realizado na sua totalidade por modelo presencial. Essa inovação foi surgida da necessidade de diminuir custos dada a distância entre os pontos de venda e a matriz brasileira, aumentando os custos de transação da operação.

Apesar de Chiou *et al.* (2015) apresentar dados robustos na sua análise, essa quantificação não foi feita especificamente em economias emergentes. Já Xu e

Shenkar (2003) afirmam que quanto maior for a distância institucional entre dois países, maior será a dificuldade de adaptação.

O estudo de Hoffman e Preble (2004) também valida a decisão da adaptação da proposta de valor da Tea Shop ao mercado brasileiro pelo fato de a empresa ter aliado um produto a um serviço, que de acordo com os autores, é o segmento com maior taxa de sucesso para mercados emergentes latino-americanos.

5.2.4 Isomorfismo

O isomorfismo é a assimilação ou cópia de características, produtos ou processos empresariais por firmas competidoras em razão de competição por mercado consumidor. Esse processo de cópia ocorre em mercados já mais amadurecidos, onde há perda de heterogeneidade entre firmas competidoras (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Nesta sessão é interpretada e analisada a questão do grau de diferenciação entre as empresas locais e a empresa entrante, e qual foi a abordagem utilizada.

A Tea Shop, quando aportou no Brasil, não tinha mais concorrentes diretos. O mais próximo foi uma antiga rede alemã, também de franquias, que chegaram a ter 20 operações no Brasil, porém, por distância da matriz, eventualmente fechou.

A antiga dona de uma dessas operações, casualmente residia em Porto Alegre, e foi procurada pelos master-franqueadores como fonte de informação, porém sem sucesso. Dessa forma a maior parte da informação de mercado que a subsidiária brasileira teve foram de especialistas de varejo, consultores especializados em franquias e carga tributárias, mas não havia empresa semelhante a quem pudessem se espelhar no Brasil, a referência da operação realmente era o modelo espanhol. Esse processo é descrito na fala do diretor de operações.

“Na verdade, como o modelo de negócio já era um modelo estável, um modelo dominado pela Espanha, tivemos que pegar esse modelo de negócio e adaptar ao Brasil. primeiro a questão do varejo brasileiro, conhecer mais a realidade do varejo no Brasil. Então a gente teve que fazer entrevistas, estar com pessoas desse ramo de varejo, desde entender operativas de loja, de quantidade de funcionários, de sistemas, para poder realmente saber como operar no Brasil.” (Diretor de operações da Tea Shop Brasil)

“Do outro lado, de uma parte mais fiscal e financeira, a gente teve de ter uma consultoria contábil para poder formatar o business plan. Então saber quais são os custos, os problemas e se assessorar desta forma. Como é um negócio muito específico não teve uma comparação direta com outra empresa, a gente realmente foi buscar no mercado quem já conhecesse dessa operação.” (Diretor de operações da Tea Shop Brasil)

Dessa forma, a conceituação de isomorfismo de DiMaggio e Powell (1983) muito embora seja uma literatura antiga, está totalmente correta. O isomorfismo só é relevante em mercados e organizações amadurecidos, aonde a competição é mais intensa e as empresas vão tornando-se homogêneas. Quanto mais nova a empresa for, maior diferenciação e heterogeneidade a empresa irá apresentar com relação as outras (DIMAGGIO e POWELL,1983). Por inferência lógica, o conceito de isomorfismo para o mercado de chá foi irrelevante para o mercado brasileiro, como atestado por todos os entrevistados.

O grau de heterogeneidade entre a rede espanhola e brasileira ampliou-se à medida que a subsidiária aumentou o seu faturamento e complexidade de atuação. Dessa maneira, buscou-se uma autonomia maior para a rede brasileira, não utilizando-se o modelo da matriz como alto grau de homogeneidade, mas sim adaptando-se o modelo ao contexto brasileiro em um primeiro momento. Depois dessa heterogeneidade, aplicou-se o mesmo procedimento para as diferentes geografias e climas brasileiros, acentuando-se ainda mais a heterogeneidade da rede, diminuindo, no entanto, o grau de padronização das franquias, decorrendo dessa escolha estratégica.

5.2.5 Estratégia de internacionalização de franquias

A estratégia de internacionalização refere-se ao modo de entrada de uma empresa em outro país. Pode ser através de investimento direto, master-franquia, joint-venture ou franquia direta (BAENA,2015).

O planejamento da internacionalização da Tea Shop foi projeto de conclusão do MBA na Espanha do master-franqueado e diretor geral da marca no Brasil. Foi analisado em um primeiro momento a implementação da empresa por São Paulo. Porém, dado que São Paulo é um mercado imenso, com altos custos envolvidos, e todos os sócios são de Porto Alegre, a subsidiária decidiu implementar o processo por onde tinham maior familiaridade e contatos, já que detinham poucos recursos. O

processo inicial e as primeiras decisões são descritas pelo diretor geral e de operações.

“E ainda com poucos recursos, porque colocar um negócio no Brasil tem que ter um caixa, um fluxo de caixa importante para poder trazer um produto importado, trabalhar com tudo isso. O negócio inicial, o nosso primeiro plano, era trazer para São Paulo, a primeira Tea Shop. Recuamos no primeiro momento, já que somos de Porto Alegre, temos o nosso networking aqui em Porto Alegre. São Paulo é muito grande, o risco de investimento, muito maior. Então, fizemos uma decisão de abrir no shopping Iguatemi que é melhor ponto de Porto Alegre a primeira loja e investir muito em networking, em contatos, em amigos, em trabalhar toda essa gestão para poder começar com a loja.” (Diretor de operações da Tea Shop Brasil)

Dessa forma, foram abertas duas lojas para teste do produto e mercado, que foram operadas por dois anos antes da abertura da primeira franquia, somente após o modelo ser testado, desenvolvido e aperfeiçoado. A estratégia de entrada, no princípio, de adquirir o consumidor, foi feita através da experiência do cliente em loja, de acordo com o diretor geral.

“Então a nossa estratégia foi, não falar e cacarejar marca, de onde a marca é, somos espanhóis, não! A gente foi proporcionando e trazendo para o cliente uma experiência, uma novidade, de um produto relativamente novo, que vêm crescendo. Uma experiência de uma loja específica disso, do chá gourmet. Depois que quebramos a barreira, é que começamos a cacarejar que é uma marca internacional. Mas no início, fomos muitos humildes, testando produto e conceito de marca, focados na experiência da loja.” (Diretor geral da Tea Shop Brasil)

A matriz espanhola está buscando a internacionalização da empresa de uma maneira sistemática. Depois que a internacionalização no Brasil aconteceu e foi um sucesso, a empresa começou a experimentar em outros países. A empresa expandiu seus negócios para Itália, Argentina e Portugal.

“Claro, não é pensar só no Brasil para eles, eles também estão buscando outros países, outras formas de crescer. [...] Eles também não uma empresa grande, gigante. Eles são uma empresa média na Espanha que também estão buscando (crescimento). Em Portugal já vão fazer uma terceira loja, na Itália estão com duas lojas. Na Argentina fizeram um piloto que, por devido a problemas na Argentina, não está funcionando. Então eles também estão buscando formas de internacionalização.” (Diretor de operações da Tea Shop Brasil)

A matriz montou duas estratégias de expansão internacional: a primeira vinculada ao continente latino americano e a segunda estratégia vinculada ao continente europeu. É descrito pelo diretor-geral e o coordenador de qualidade que nos mercados da América do Sul, a matriz optou por uma estratégia de máster franqueados, um para a Argentina e um para o Brasil. Este processo foi descrito pelo coordenador de qualidade da marca.

“[...] Brasil é la prova piloto, que ainda falta muito mais para desarrollar, por isso de empresa, tendo em conta que agora nosso marketing leva peças em português para Brasil, pois agora tenemos uma parte ganhada. Agora la expansion de Portugal segue, assim como a Itália, o modelo de negócio de Espanha, são lojas diretas. Só há uma franquicia em Portugal, todas as outras lojas de Portugal são lojas diretas. Aí vai pouco a pouco, a empresa vai muito de passo a passo. Brasil foi prova piloto, que agora em 3 anos de expansion grandíssima, e que agora se põe de momento Brasil como prioridade em modelo de negócio de expansão, em internacionalização da empresa, seguindo Portugal, deixando um pouco a parte Itália e Argentina, porque tenemos solamente duas operações na Argentina, também através de um máster franquiciado. Porém, devido a muitas travas sobre produto, entrada de produto, esta expansion de Argentina no será desarrollado como foi desarrollado em Brasil.”
(Coordenador de qualidade da Tea Shop Espanha)

A própria administração e gestão das lojas diretas é facilitada pelo fato de estarem concentradas em poucas cidades, algo que é possível no mercado espanhol. A proximidade geográfica assim como a não incidência de tributação de mercadorias quando há deslocamento de estoque entre cidades e estados, possibilita essa estratégia de expansão.

Essa informação vai de encontro a teoria da Baena (2013), de minimização de risco da matriz ao utilizar-se da master franquicia como estratégia de entrada em um novo mercado. Dessa forma a empresa arrisca e utiliza menos capital na sua internacionalização, mantendo um controle considerável sobre a operação, diferentemente se tivesse optado por investimento direto ou uma joint-venture.

A expansão da Argentina foi influenciada pelo Brasil, que, no entanto, devido a regulamentação do setor, não foi bem sucedida até o presente momento. Essa expansão, de acordo com o coordenador de qualidade, não será realizada da mesma maneira que foi feita a expansão no Brasil, muito embora tenham começado de maneira igual, ambas com a mesma forma de entrada, através de master franquicia, com duas lojas piloto.

O estudo de Hoffman *et al.* (2016) converge com a estratégia de internacionalização da Tea Shop em economias emergentes através de master franquias, apontando que esse é o formato mais escolhido por empresas franqueadoras americanas. Da mesma forma, a Tea Shop opta por manter uma estratégia de investimento direto em países de localidade geográfica adjacente a Espanha, como a Itália e Portugal e planos de internacionalizar para a França.

Na definição de Lindquist-Fladmoe (1996), a Tea Shop seria definida como uma franqueadora integrada, uma franqueadora com alguma capacidade de gestão e internacionalização, mas que busca crescimento cauteloso. Essa é a percepção do fundador pelo diretor-geral da marca no Brasil, de serem uma empresa cautelosa com crescimento, indo gradativamente. McIntyre e Huzgah (1995) definiriam a Tea Shop no estágio 3 de internacionalização de franquias, conceito a empresa franqueadora como buscando sistematicamente a exploração do mercado internacional para a marca.

5.2.6 Interações institucionais

As instituições são criações humanas originadas para a regulação das atividades política, econômica e social (NORTH, 1991; SCOTT, 1995). Uma dedução de Hodgson (2004) é de que as instituições só podem existir se as pessoas tiverem determinadas crenças ou atitudes.

As instituições surgem independentemente das empresas (não dependem das últimas para existir), as quais as últimas seguem lógica econômica e restrições impostas pelas instituições (KOSTOVA E MARANO, 2017). Para as empresas, gerir instituições complexas requer trabalho institucional para implementar estratégias de legitimação (ROTTIG, 2016).

Toda a interação e estratégia institucional da Tea Shop foi conduzida através do master franqueado. Houve grande dificuldade com interações da empresa com os órgãos regulatórios, como a Anvisa. O diretor-geral marca explica nesse relato:

“Lá no início quando estávamos montando o projeto a gente fez a mesma pergunta para 3 Anvisas diferentes, 3 postos. Um em porto Alegre, outro em Uruguaiana e outro não lembro aonde. A mesma pergunta, vieram três respostas diferentes.” (Diretor geral da Tea Shop Brasil)

Dessa forma a Tea Shop teve dificuldades em adequar a empresa para as normativas brasileiras, especialmente no âmbito de importação, já que a empresa espanhola não possuía *know-how* para ajudar a registrar os produtos na receita, fazer despacho aduaneiro, todas os processos necessários para realizar a importação de produtos do gênero alimentício para o Brasil. Dessa forma, ficou a cargo dos sócios locais o desenvolvimento dessa *expertise*.

Da mesma forma a empresa não sofreu pressões institucionais relevantes, dado seu status como firma europeia, o que garantiu uma certa liberdade de pressões institucionais ao mesmo tempo que facilitou a interação com instituições brasileiras.

As interações institucionais com as associações informais foram menos ambíguas. As principais instituições informais do mercado de franquias são os sindicatos e a associação brasileira de franquias, a ABF. No caso da ABF, a Tea Shop conseguiu se inserir com facilidade, dada o caráter europeu da marca. Essa característica foi apontada por ambos os diretores como diferencial da empresa para abrir portas, em razão da percepção que empresas europeias tem produtos e características melhores que as brasileiras.

Com relação aos sindicatos, cuja existência de regulamentos e baixa flexibilidade dos contratos trabalhistas, impostos por lobby dessas entidades de classe, comprova o argumento de Stiglitz e Richard (1991), sobre as instituições sociais, por não serem oriundas do mercado, possuem ideologias próprias que aumenta o custo de transação das empresas.

O clientelismo relatado não teve relevância dentro do segmento apresentado, por ser uma operação principalmente de varejo, aonde a empresa tem contato com o consumidor final. Isso pode ser um sinal de que empresas de varejo são menos suscetíveis a pressões de grupos já estabelecidos, tendo de cuidar principalmente da opinião pública como balizador.

A empresa também realizou uma parceria com o IBGC, o Instituto de Combate ao Câncer, com doações de todas as operações em uma campanha que durou todo o ano de 2019, como estratégia de legitimação da empresa. Apesar de terem realizado a campanha com ampla divulgação, mesma não teve a aderência esperada dos consumidores brasileiros.

5.2.7 Legitimidade e cultura

O conceito de legitimidade organizacional é o processo de questionamento ou ausência das organizações nos seus mercados, tanto por uma firma familiar ao consumidor que não esteja agindo de maneira satisfatória perante esse público, como uma empresa atuando de maneira satisfatório, mas sendo estranha ao mercado consumidor. O esforço na busca de legitimidade pode ser através ganho de legitimidade, manutenção ou defesa da mesma, sendo que esse conceito conversa com outros dois aspectos, o *status* e reputação (DEEPHOUSE e SCHUMAN,2008).

A busca pela aceitação e legitimidade da Tea Shop deu-se muito por participação em eventos e mídia, assim como formação de relacionamento com a base consumidora nos primeiros anos, que foi o processo que reforçou o movimento de expansão. Utilizaram o conceito de saúde com produtos de valor acessível para atrair jornalistas e gerar mídia espontânea gratuita. A empresa utilizou dois dos três conceitos de Gao *et al.* (2017) para perenizar uma empresa em uma economia emergente através da reputação. O primeiro conceito, a proeminência, foi construída através da estratégia de mídia espontânea e divulgação, como relatado pelo diretor de operações:

“[...] e partir disso muita mídia espontânea, e um produto que jornalista gosta, que traz matérias interessantes. Esse foi a nossa porta de entrada com baixo custo com produtos de saúde, gourmet e isso atrai jornalistas.”
(Diretor de operações da Tea Shop Brasil)

O segundo conceito, a qualidade percebida, provém da origem da marca da empresa, a Espanha, assim como diversas demonstrações de produtos, cursos e workshops trabalhados pela subsidiária brasileira, citados pelo coordenador de qualidade.

“[...] então foi um trabalho de tocar, contatar meios de comunicacion, imprensa, demonstracion de produto, hacer um produto de experiência, de gerar experiência, esse é um produto que tiene que mover, tiene que levar y tiene que mostrar.” (Coordenador de qualidade da Tea Shop Espanha)

Esse processo foi um passo importante em construir a reputação da marca no mercado brasileiro, que criou a reputação para a empresa hoje ser líder do seu

segmento na América Latina, como apontado pelo diretor geral da marca, cujo parte do sucesso do produto ele credita ao fato de ser oriundo de uma economia desenvolvida. É a percepção do *status* da marca, como descrita pelo seu diretor geral.

“[...] como eu disse, produto de fora mais qualidade, tem mais credibilidade. Então tem um pouco essa característica, então a gente nunca enfrentou essa barreira. Muito pelo contrário. E óbvio, tem o fato também da marca quando gente trouxe já tinha vinte anos, não era uma marca que recém tinha nascido. Então quando tu traz dados, fatos, tudo isso, não é só no gogó, não é só um papo bom, tu traz dados, tu apresenta isso de forma clara, concreta, quem é a empresa, quanto tempo tem de mercado, o que faz, o que deixa de fazer, então isso passa essa credibilidade, a gente nunca enfrentou esse problema.” (Diretor geral da Tea Shop Brasil)

A Tea Shop, por dedução lógica de seu histórico no Brasil, foi legitimada n pelos consumidores brasileiros por sua reputação e status, construída no exterior e a divulgação extensiva da marca pelo master-franqueado já que, de acordo com Weber(1978) a legitimidade da organização é a sua aceitação pelo contexto social na qual está inserida, o que se traduz economicamente na compra de seus produtos e serviços pela sociedade adjacente às suas atividades. Dessa forma é razoável afirmar que a Tea Shop está aceita pelo contexto social brasileiro, dada a sua expansão. O diretor de operações, citado no comentário subsequente, relaciona também a aceitação a fatores culturais.

“Certo. Por sermos uma empresa espanhola temos uma barreira cultural menor do que que uma empresa alemã, anglo-saxã ou outra do tipo. Essa questão cultural nos aproxima muito. Foi um dos fatores, realmente um momento, acredito, tanto para nós quanto pra eles, empreender é que a gente precisa adaptar algumas questões e não mudar todo o negócio da empresa visto que culturalmente somos um país cristão, que somos um país com costumes parecidos aos espanhóis também em termos de alimentação.” (Diretor de operações da Tea Shop Brasil)

Estas características sugerem que a proximidade de distância institucional em termos cognitivos é mais relevante para o sucesso do que termos normativos e regulatórios. Essa proximidade pode ser vista em aspectos das instituições informais de acordo com o modelo de Peng (2013), aonde cultura e ética fazem parte dessas instituições.

Baena (2015) defende que num processo de internacionalização entre países com distância cultural elevada, as mudanças dentro de uma empresa são ainda mais profundas que processos, passando a adaptar-se os próprios produtos. Essa necessidade de adaptação mais profunda não se verificou na Tea Shop, já que os produtos ofertados tanto no Brasil quanto Espanha são exatamente os mesmos, com o mesmo fornecimento internacional.

Essa proximidade cultural da qual o entrevistado fala é corroborada pelo modelo de Hofstede (HOFSTEDE,2020) de comparação cultural de países, como demonstrada na figura 6.

Figura 6 Comparativo Cultural Espanha-Brasil



Fonte: Hofstede (2020)

O modelo da figura 4, descrito anteriormente no referencial teórico, determina 6 dimensões de análise de Hofstede (1991). Apenas 2 características do modelo tiveram uma variação significativamente maior que 10% entre os dois países, a indulgência e distância do poder.

A distância do poder sugere uma estrutura mais hierarquizada no Brasil, que como economia emergente tem menor fiscalização das poder regulatórios pelas instituições informais, sendo as instituições formais mais relevantes, o que faz sentido em um país com excesso de normas e regramentos. Da mesma forma isso

impacta no individualismo, já que a margem de flexibilidade que o governo dispõe para as empresas é pequena. Essa é uma característica da distância do poder que a população do Brasil está, e um indicativo de que as instituições informais não são fortes o suficiente para cumprir seu papel de reguladoras das instituições formais.

O diretor geral da marca entende que a construção da reputação de ética ajudou muito na entrada e formação de parcerias, tanto junto a marca, quanto dentro do contexto brasileiro.

O diretor geral da marca entende que a construção de reputação de ética, que de acordo com Peng *et al.*(2009) também é aspecto componente das instituições informais dentro do meio empresarial, ajudou muito na entrada e formação de parcerias, tanto junto a marca, quanto dentro do contexto brasileiro, o que legitimou a empresa.

5.2.8 Aspectos cognitivos:

Aspectos cognitivos, dentro do contexto estudado, são o processo de aprendizado e geração de conhecimento de organizações e indivíduos. Foram medidos por Kostova (1997) através de mapeamento de quantidade e qualidade publicações científicas de países.

A matriz espanhola está buscando a internacionalização da empresa de uma maneira sistemática. Depois que a internacionalização no Brasil aconteceu e foi um sucesso, a empresa começou a experimentar em outros países.

A empresa espanhola adquiriu muito conhecimento com a subsidiária brasileira ao implementar o processo, houve ganhos de tecnologia operacional, de desenvolvimento de modelo de negócio assim como experiência em negócios internacionais.

No entanto o conhecimento de internacionalização da gestão não foi difundido entre as empresas. O diretor geral da marca relata que o conhecimento de internacionalização ficou com a subsidiária brasileira e que o fundador não tem interesse em conduzir internacionalizações de investimento direto em países fora da Europa e que essa questão foge ao perfil do fundador, que é de caráter conservador. Esse aspecto é relatado da seguinte forma.

“Eles não se apoderaram disso (conhecimento de internacionalização”, eles não sabiam de nada disso (dificuldades em atuar em uma economia emergente). Só fazem isso (a internacionalização no Brasil) porque tem um sócio local. E aí entra uma estratégia assim, tem que ter um alguém local. Se não a adaptação é muito mais longa e dolorida, muito provavelmente não funcionar” (Diretor geral da Tea Shop Brasil)

“Eles fizeram a internacionalização subsequente na própria Europa, dentro mercado europeu não tem grandes dificuldades.” (Diretor geral da Tea Shop Brasil)

Dessa forma a empresa não atingiu capacidade interacional reconhecida na Tea Shop, já que não houve uma difusão de conhecimento referente a internacionalização da empresa em uma economia emergente, na definição de Aldrich e Fiol (1994).

No entanto aproveitaram a experiência da subsidiária brasileira em inovação de ponto de venda e diversificação da gama de produtos para abrir um ponto de venda em Valência, seguindo o modelo brasileiro, um quiosque com alimentação. Dessa forma, houve aquisição de conhecimento de caráter tático pede rede espanhola.

5.3 Síntese dos achados empíricos

Neste capítulo é apresentado o quadro com o resumo dos achados empíricos mais relevantes das entrevistas, bem como a associação teórica de cada um desses achados, após o tratamento de análise e triangulação entre observação direta, fala dos entrevistados e aspectos teóricos conduzidos no capítulo 5.2

No quadro 18 são resumidos todos os achados empíricos, sendo estes relacionados com os constructos teóricos equivalentes.

quadro 18 Síntese dos achados empíricos

CATEGORIA DE ANÁLISE	DESCOBERTAS	EVIDÊNCIAS	CONSTRUCTO TEÓRICO
perfil institucional	Descreve como tendo instituições formais fracas do ponto de vista efetivo, porém com alto poder regulatório.	“[...] o Brasil ainda tem legislações antigas, protecionistas com relação a produtos como agricultura e outros tipos de produtos... Então, devido a nossa legislação ser antiga e cada fiscal poder ter uma diferente percepção da mesma legislação, isso traz muita dificuldade para as empresas.” (Diretor de operações da Tea Shop Brasil)	Institucionalismo comparativo Perfil das Instituições formais
distância institucional	Longe em questões regulatórias e normativas	“Em questão de logística o processo é mais complexo, temos que ter muito mais movimento de pessoas, de processos, na questão de importação e na questão financeira. isso é um custo que a gente tem.” (Diretor de operações da Tea Shop Brasil)	Institucionalismo comparativo Distância das Instituições formais
forma organizacional	Igual a sede, mas com custo maior para uma operação menor.	” Lá eles conseguem uma empresa que fatura 10 vezes mais que nós, tendo 2 funcionários financeiros. Aqui no Brasil a gente precisa ter um escritório de contabilidade e 3 a 4 pessoas na área financeira para uma operação muito menor, mais reduzida.” (Diretor de operações da Tea Shop Brasil)	Custo de transação Estratégia institucional Economia institucional

<p>adaptação do negócio</p>	<p>Adaptaram muito o ponto de venda, a comunicação, relacionamento com cliente e a gestão do ponto de venda, adequação às leis e instituições formais regulatórias, devido à distância.</p>	<p>“É muito caro o aluguel no Brasil. Com isso o quiosque fica com uma opção muito mais fácil de entrada de fazer negócio” (Diretor de operações da Tea Shop Brasil)</p> <p>“[...] então gente tem que adaptar, tropicalizar toda a parte de campanha, de mídia, para a nossa realidade. Ou até regionalizar, nesse ano a gente vai começar com campanhas regionais” (Diretor geral da Tea Shop Brasil)</p>	<p>Adaptação vs padronização</p>
<p>modo de entrada</p>	<p>Sócio local.</p>	<p>“Tem que ter um sócio local. Senão a adaptação é muito mais longa e dolorida e muito provavelmente não funciona.” (Diretor geral da Tea Shop Brasil)</p>	<p>Modo de entrada</p>
<p>isomorfismo</p>	<p>Isomorfismo não é relevante para atuação em uma economia emergente em um segmento pioneiro.</p>	<p>“Nós fomos quase que pioneiros.” (Diretor geral da Tea Shop Brasil)</p> <p>“[...] no havia concorrência, era um tipo de produto novo, totalmente novo”</p>	<p>Isomorfismo</p>
<p>Estratégia Internacional</p>	<p>A estratégia da empresa não está vinculada a atuação da economia emergente ou as</p>	<p>“Agora la expansion de Portugal segue, assim como a Itália, o modelo de negócio de Espanha, são lojas directas... agora se poe de momento Brasil como prioridade em modelo de negócio de expansão, em internacionalização da empresa, seguindo Portugal, deixando um pouco a parte Itália e Argentina, porque tenemos solamente duas operações na argentina, também através de um máster franquiciado.</p> <p>“(Coordenador de qualidade da Tea Shop Espanha)</p>	<p>Estratégia baseada em instituições</p>

	instituições informais.	“Aqui, setenta por cento de nossas lojas, que são sessenta em Espanha, setenta por cento são lojas diretas. Em Brasil o modelo de negócio é diferente, é franquia. Aqui é direta. O modelo é diferente, trabalhado diferente.” (Coordenador de qualidade da Tea Shop Espanha)	
Interações Institucionais	Através da reputação da empresa	“[...] como é uma marca internacional, isso teve uma certa vantagem, porque a marca já tem know-how, já tem expertise.” (Diretor de operações da Tea Shop Brasil)	Reputação Legitimidade
legitimidade e cultura	Legitimação alcançada principalmente através de comunicação, proximidade cultural e reputação.	<p>“Procurávamos as empresas e agora no, depois de seis anos as empresas procuram a nós. Então foi um trabalho de tocar, contatar meios de comunicacion, imprensa, demonstracion de produto.” (Coordenador de qualidade da Tea Shop Espanha)</p> <p>“Por sermos uma empresa espanhola temos uma barreira cultural menor do que que uma empresa alemã, anglo-saxã ou outra do tipo. Essa questão cultural nos aproxima muito. Foi um dos fatores, realmente um momento, acredito, tanto para nós quanto pra eles, empreender é que a gente precisa adaptar algumas questões e não mudar todo o negócio da empresa visto que culturalmente somos um país cristão, que somos um país com costumes parecidos aos espanhóis também em termos de alimentação.” (Diretor de operações da Tea Shop Brasil)</p>	Reputação Legitimidade Cultura
instituições informais	Clientelismo é irrelevante para segmento de varejo.	“Clientelismo sim, mas como somos varejo, a gente não depende.” (Diretor de operações da Tea Shop Brasil)	Clientelismo
aspectos cognitivos: conhecimento	Influenciou nos pontos de venda e desenvolvimento de modelo de negócio.	“[...] o <i>know how</i> que a marca já tinha, com mais de 20 anos, já trabalhava com franquias a pelo menos 15.” (Diretor geral da Tea Shop Brasil)	Existência prévia de capacidades internacionais

aspectos cognitivos: estratégia internacional	2 estratégias, uma para mercado emergente, outra para economia desenvolvida.	” Eles são uma empresa média na Espanha que também estão buscando. Em Portugal já vão fazer uma terceira loja, a abertura, na Itália estão com duas lojas. Na Argentina fizeram um piloto que por devido a problemas na Argentina não está funcionando, então eles também estão buscando formas de internacionalização.”. (Diretor de operações da Tea Shop Brasil)	Estágios de internacionalização
---	--	---	---------------------------------

Fonte: autor.

No capítulo seis a dissertação entrega as contribuições empíricas e práticas para implantação da internacionalização de uma empresa europeia, considerando o ambiente institucional brasileiro, convergindo com o conteúdo coletado nas entrevistas.

6 CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICO-TEÓRICAS

No capítulo seis são resumidas e comentadas as contribuições provenientes da análise de conteúdo da documentação e das entrevistas, de caráter prático e teórico, objetivando ilustrar os aspectos empíricos e teóricos que emergiram na construção do estudo.

6.1 Aspectos teóricos relevantes

A primeira síntese relevante que é inferida na triangulação de dados que resulta nas temáticas teóricas mais relevantes e aderentes ao processo de internacionalização do caso estudado, que serve de guia teórico para as organizações, que estão contidos dentro de 9 teorias, quatro aspectos oriundos da teoria de franquias e cinco aspectos provindos das teorias institucionais.

A teoria das franquias mais relevantes foram:

- **Relação franqueador-franqueado:** A relação do franqueador e franqueado foi fundamental para o sucesso da rede, de acordo com os executivos. A formatação de uma governança bem sucedida entre o franqueador e o master-franqueado através de um comitê estratégico de gestão da Tea Shop no Brasil, possibilitou a agilidade na adaptação da rede. Essa velocidade de flexibilização da empresa fez com que a marca conseguisse solidificar sua posição como líder no mercado brasileiro, através da agilidade na adaptação da comunicação, velocidade das decisões estratégicas na distribuição e demonstração do produto no mercado brasileiro.
- **Controle e risco:** O risco foi minorado através da escolha de uma master-franquia para operar o Brasil, assim como a Argentina, locais de distância geográfica consideráveis com relação a matriz. Para esses locais foi desenvolvida uma estratégia específica de master-franquias, ao invés do modelo de investimento direto utilizado no continente europeu.

- **Padronização e adaptação:** A empresa adaptou diversos aspectos como seus pontos de venda, a localização dos mesmos migrando de lojas de rua, que eram a referência espanhola, para shopping centers, no Brasil. Da mesma forma, criaram o modelo de quiosque para minorar os custos da taxa de aluguel ao mesmo tempo que desenvolveram fornecedores de alimentos locais para utilizar os pontos de venda também como fornecedores de alimento para consumo local. Esse modelo diferiu muito do modelo da Espanha, que funciona essencialmente como loja de varejo.
- **Forma de entrada:** A matriz subsidiária foi conservadora e cautelosa na internacionalização com o Brasil, minorando seu risco atuando através de um parceiro local. Dessa forma, conseguiram explorar o mercado com risco muito baixo perto do que seria um investimento direto ou com franquias diretas, dada a falta de experiência no mercado e a distância geográfica.

As teorias institucionais que emergiram como mais relevantes foram:

- **O perfil e distância institucional** do país doméstico e hospedeiro, foram considerados como diferentes e distantes, já que as normativas e poderes reguladores atuam de maneira muito diferentes. A Espanha tem legislação aduaneira, tributária e de contratos de trabalhos muito simplificada com relação ao Brasil. Essa grande distância foi equacionada com utilizando-se um parceiro local, o master franqueado.
- **Legitimidade e cultura:** São ambos países cristãos, de clima tropical, que falam línguas latinas, dessa forma próximos culturalmente. A empresa, por ser oriunda de uma economia desenvolvida, já atinge um *status* e reputação que lhe fornecem vantagem na aceitação da mesma no mercado brasileiro.
- **Custo de transação e estratégia baseada nas instituições:** A subsidiária brasileira teve de arcar com vários custos extras, que não estavam contemplados no modelo usado como referência, a matriz espanhola. Essa situação ocorreu devido ao fato que as legislações

brasileiras que regem o modo das empresas, em especial uma importadora, são complexas em termos de tributação e contabilidade. Da mesma forma, a subsidiária teve que arcar com custos oriundos de flutuações de câmbio, vinculadas a fragilidade da economia brasileira, assim como complexidade no desembaraço de produtos na aduana, resultado de um poder regulador coercitivo, a receita federal, não fiscalizado pelas instituições informais, como a população ou grupos de pressão vinculados a empresas de pequeno e médio porte. Essas situações motivaram a saída do centro de distribuição da empresa do Rio Grande do Sul para o Espírito Santo, longe do escritório e do diretor de operações.

Esses aspectos teóricos mais relevantes foram dispostos no quadro 19.

quadro 19 Aspectos teóricos relevantes

Teoria de franquias	Teorias institucionais
Relação franqueador-franqueado	Perfil institucional Distância institucional
Controle e risco	Custos de transação – estratégia institucional
Padronização vs adaptação	Reputação e status como estratégia de legitimação.
Forma de entrada	Legitimidade e cultura

Fonte: Autor.

Os aspectos teóricos categorizados possibilitam mapear a influência das instituições no processo de internacionalização, assim como atribuir um aspecto qualitativo de ganho positivo para a organização, ou negativo - de perda de recursos ou competitividade com relação a matriz.

As características da Tea Shop no Brasil, influenciadas pelas instituições brasileiras, foram:

- **Governança específica:** o relacionamento entre a matriz e subsidiária provou-se essencial na medida que os executivos puderam contar com a experiência da matriz para que evitassem cometer erros. Da mesma forma, esse relacionamento próximo propiciou que a matriz não somente tivesse conhecimentos das dificuldades da subsidiária brasileira, como pudesse

opinar e construir um plano de ação para essas dificuldades. Através desse contato contínuo, o processo de adaptação foi otimizado, beneficiando a operação local e trazendo inovação para a matriz.

- **Forma de entrada:** Em razão do Brasil ser muito distante da realidade da matriz tanto em geografia quanto em conhecimento, a matriz optou por ter sócios locais que conduzissem a operação com sua supervisão.
- **Estratégia de internacionalização no Brasil:** Através de franquias, com um sócio local gerindo a execução do planejamento e conduzindo a operação no dia-a-dia, ao invés do modelo europeu, aonde maioria das lojas são próprias e as inserções em outros países como Portugal e Itália, foram feitos no modelo de investimento direto também.
- **Aquisição de conhecimento:** A subsidiária brasileira foi a maior beneficiada em termos de aquisição de conhecimento, já que foram os agentes principais da internacionalização da empresa. Eles servem de fonte de inovação para a matriz, no entanto estão fora do quadro da empresa, o que sugere um risco de perda de conhecimento caso haja uma ruptura. Do ponto de vista dos pontos de venda da empresa e de marketing, a matriz espanhola obteve informações e tecnologia da subsidiária brasileira, na medida que a inovação criada para suprir necessidades locais, como um espaço de alimentação e formato em quiosque para minorar custos da taxa de ocupação foram apropriados pela Espanha em suas próprias operações.
- **Adaptação do modelo de negócio do master franqueado e do ponto de venda:** Do ponto de vista dos pontos de venda da empresa e de marketing, a matriz espanhola obteve informações e tecnologia da subsidiária brasileira, na medida que a inovação criada para suprir necessidades locais, como um espaço de alimentação e formato em quiosque para minorar custos da taxa de ocupação foram apropriados pela Espanha em suas próprias operações. Da mesma maneira o modelo de negócio do master-franqueado teve que ser adaptado para comportar fornecedores locais, dado o custo de flutuação cambial que foi gradativamente crescendo, incorrendo em perda de margem da distribuidora.
- **Operações:** As operações foram negativamente influenciadas, já que por causa dos custos de transação do país, a subsidiária brasileira teve de

transferir seu centro de distribuição para o Espírito Santo em busca de incentivo fiscal e terceirizar o controle de seu estoque. Isso fez com que esse estoque ficasse muito longe da sede da subsidiária, que é Porto Alegre. Isso acarretou quebras de produto e muitas cargas enviadas por frete aéreo, aumentando o custo da empresa.

Esses aspectos foram consolidados no quadro 20, que prepara para o objetivo final da dissertação que é o manual de recomendação de boas práticas de internacionalização em economias emergente.

quadro 20 Influência das instituições brasileira na internacionalização da empresa

Fator	Influência das instituições	Qualidade de Influência
Governança específica	sim	positiva
Forma de entrada	sim	positiva
Estratégia de internacionalização no Brasil	sim	positiva
Aquisição de conhecimento	sim	positiva
Estratégia de internacionalização em outros países	não	nulo
Adaptação do modelo de negócio do master franqueado	sim	negativa
Adaptação do ponto de venda	sim	negativa
Operações	sim	negativa

Fonte: Elaborado pelo autor.

O processo de internacionalização da empresa foi um processo altamente adaptativo, com autonomia da rede brasileira para adaptar o modelo de negócio e divulgação da marca por meios diferentes dos utilizados pelo fundador.

Dessa maneira, cada passo do processo de internacionalização e realização do plano de expansão da marca foi ditado pelas questões que os executivos brasileiros julgaram mais urgentes de resolver, oriundas da dificuldade de operar uma marca de *dna* europeu em uma economia emergente.

De maneira geral a marca caminhou de um processo de ajuste mais interno da distribuidora e do processo contábil e de exportação para um olhar mais externo da adaptação subsequente do modelo e gerenciamento da rede de franqueados a

medida que a rede ficava mais robusta em termos de faturamento. As ações da empresa no Brasil de 2013 a 2019 são apresentadas na figura 7.

Figura 7 Ações do processo de internacionalização ao longo do tempo



Fonte: Elaborado pelo autor.

6.2 Recomendações para implementação de internacionalização

Como relevante para o processo de internacionalização em uma economia emergente, o quadro 18 sintetiza as recomendações com os enxertos principais da análise e os aspectos teóricos relevante para construir um manual de recomendações.

O quadro 21 traz o resumo dos 3 quadros anteriores, trazendo as recomendações construídas a partir das influências positivas, os fatores teóricos relevantes e as evidências empíricas. Este quadro está vinculado ao quinto objetivo da dissertação, a construção de uma lista de boas práticas para redes de franquias europeias querendo internacionalizar-se no Brasil.

quadro 21 Recomendações de boas práticas de internacionalização em economia emergente

Tema	Recomendação	Constructo teórico	Evidência empírica
Franquia Internacionalização de franquia	Ter um sócio local com uma governança específica para o relacionamento entre matriz e subsidiária	Modo de entrada Relação franqueador-franqueado Risco e controle Master-franquia	Análise e adaptação de processo e documentos da rede. Franqueador local. Comitê estratégico da marca e do master-franqueado.
Franquia Internacionalização de franquia	Capacidade de adaptação e agilidade ao invés de foco em padronização excessiva	Adaptação versus padronização	Criação de outro tipo de ponto de venda, o quiosque. Foco em shoppings ao invés de lojas de rua. Criação do espaço gourmet. Adaptação do espaço gourmet de acordo com os fornecedores locais. Mídia, redes sociais e e-commerce próprios.
Teoria institucional	Construção de reputação através de proeminência em meios de comunicação e relacionamento.	Vácuo institucional Legitimidade, cultura e ética. Reputação como estratégia de legitimidade e perenidade	Trabalho forte junto a mídia. Divulgação da marca como oriunda de um país desenvolvido. Ambos países latinos,tropicais e cristãos

			Modelo de Hoffstede Marca oriunda de país desenvolvido.
Teoria institucional	Estratégia customizada Adaptação do modelo de negócio ao ambiente institucional local	Estratégia baseada em instituições Custos de transação Economia institucional Distância institucional	Modelo de rede em franquia ao invés de lojas diretas Custo da subsidiária maior do que a matriz em termos de estrutura física, pessoal, operações e câmbio, sendo uma empresa menor em termos de faturamento. Desenvolvimento de fornecedores locais. Tropicalização de campanhas de produtos. Site institucional local ao invés de global. Centro de distribuição realocado para o Espírito Santo Criação de linha de produtos somente para o mercado emergente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No capítulo 7 a dissertação traz as considerações finais do estudo, suas contribuições e limitações assim como sugestões de pesquisas futuras.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caso estudado revelou características que ajudaram no sucesso da rede no Brasil. Houve características pré-existentes de cunho não imitável, como as proximidades culturais, de clima, religião e língua entre o país sede da empresa e o país da subsidiária por um lado. Essa proximidade possibilita modelos de gestão e negócio mais parecidos, assim como um relacionamento empresa-cliente mais próximo do que se pratica no país sede, em comparação ao país da subsidiária.

As instituições formais da economia emergente, embora relevantes para questões de custos de transação da rede e de alta complexidade, não foram fatores impeditivos para que a empresa viesse para cá. Eles servem, no entanto, como barreira de entrada para outras empresas, pois adicionam tempo de aprendizagem ao processo de internacionalização. Esse fator compromete as taxas de retorno do investimento na medida que já há empresas competidoras estrangeiras instaladas com sucesso, aumentando o grau de dificuldade na competição.

Por outro, a escolha de optar um sócio local para implementar o processo de internacionalização foi bem sucedida, dado que essa escolha, muito embora acarrete perda de controle por parte da rede, possibilitou maior grau de flexibilidade. Ao mesmo tempo, o sócio pode-se dedicar exclusivamente a adaptação dos produtos e da distribuição para um formato que funcionasse melhor localmente, e gradativamente implementado um processo de branding e reputação da marca.

Esse formato de trabalho possibilitou que a rede expandisse rapidamente bloqueasse o mercado para a concorrência interna e externa no mercado emergente.

7.1 Contribuições práticas e teóricas

O estudo teve como proposta principal a construção de uma lista de referências as quais as futuras franquias que possuam desejo de internacionalizar-se no Brasil ou uma economia emergente pudessem consultar e verificar se os requisitos estão próximos ou distantes da realidade e contexto na qual estão inseridas.

Essa contribuição está vinculada ao objetivo e, que resume a entrega final da dissertação como contribuição de estudo. Essas contribuições estão evidenciadas nos quadros 19,20 e 21.

7.1.1 Contribuições práticas

Esse estudo contribuiu nos aspectos práticos de uma internacionalização de empresas ao coletar conhecimento empírico de agentes com experiência e com uma história de sucesso nessas práticas.

O primeiro passo dessa contribuição foi fazer um levantamento do mercado de franquias no Brasil, seu mercado, a taxa de expansão assim como o peso para a economia desse canal de distribuição.

O segundo momento das contribuições práticos foi o levantamento das instituições que regulam o setor e criam as normas de conduta da empresa nos mais diversos aspectos, como pessoas, tratamento de produtos, boas práticas sanitárias, lei do consumidor, entre outros. Na medida que o estudo vai desdobrando cada um desses aspectos e explicando como cada órgão regulatório funciona e suas referências, a dissertação funciona como fonte de conhecimento prático do mercado nas suas normativas e regulações.

Na terceira parte de contribuições práticas, a prospecção de uma empresa internacional com agentes experientes dispostos a contar sua história e a realização das entrevistas descritivas em profundidade, a dissertação fez uma coleta de material empírico, tratado a luz da teoria para ser sintetizado em um quadro de boas práticas que mostra um caminho já trilhado de uma empresa que foi bem sucedido. Esses aspectos estão vinculados ao quinto objetivo do trabalho, que pode ser verificado no quadro 19.

Essas contribuições, quando colocadas de forma agrupada, selecionadas e verificadas, em um mesmo documento, podem servir de base para a criação de um estudo de caso para o ensino de internacionalização de franquias e gestão de negócios internacionais com foco no economias emergentes como o Brasil.

Dessa maneira, o desafio estratégico da Tea Shop em lidar com um ambiente institucional de um mercado emergente pode colaborar com muitos profissionais que buscam conhecimento sobre gestão internacional de franquias economias como a brasileira.

7.1.2 Contribuições teóricas

Dado que esse trabalho foi fruto de um programa de pós-graduação com objetivo de aproximar a teoria da prática, essa característica foi replicada nesta dissertação, tendo um caráter mais prático que acadêmico.

O que se buscou, em termos teóricos, foi de fazer uma pesquisa de caráter de verificação das teorias vigentes em duas grandes áreas, internacionalização de franquias e ambiente institucional, sob a luz de uma economia emergente.

Através do estudo de caso, foi possível verificar cada teoria uma a uma para apontar as que tiveram maior relevo para a empresa estudada, como visto no quadro 18.

Todos os 22 aspectos teóricos foram confrontados com a prática através das entrevistas e selecionados, baseados na evidência empírica, como os mais relevantes. A partir desse quadro, futuros pesquisadores já tem uma base teórica disponível já verificada por esse estudo como mais relevante ao mercado brasileiro de franquias, para pesquisas futuras.

7.2 Limitações do estudo

O estudo propôs-se a estudar uma rede de franquia europeia dentro de uma lente da teoria das instituições, no ambiente de negócio brasileiro. Dessa forma, ficou fora do escopo dessa dissertação franquias internacionais que viessem de outros países, notadamente os Estados Unidos. Dado que existem várias diferenças institucionais entre União Europeia e os Estados Unidos, foi opção desse estudo focar nas redes europeias para uma amostragem e informação com maior teor de

uniformidade e confiabilidade que um estudo de franquias internacionais gerais. Da mesma forma, dentro das instituições formais e informais, o Brasil aproxima-se mais da Europa do que dos Estados Unidos, muito embora geograficamente fizesse mais sentido um estudo das empresas americanas, é notável a dificuldade dos Estados Unidos em colocar a América Latina dentro seu campo de influência.

Uma segunda limitação é inerente à escolha de canal de distribuição a qual o estudo se ateve, as franquias. Foi opção deste trabalho acadêmico debruçar seu olhar sobre as franquias como agentes influenciados pelas instituições brasileiras. Essas instituições não foram o foco de estudo mais aprofundado, mas sim contextualizadas para a melhor compreensão de como poderiam influenciar as empresas franqueadores. Dessa forma, este trabalho é um estudo mais voltado para os resultados das influências desses agentes normativos e não um estudo dos mesmos propriamente.

7.3 Sugestão de pesquisas futuras

Uma das possibilidades mais intrigantes oriundas dessa dissertação foi o constructo de reputação em economias emergentes como estratégia de construção de vantagem competitiva de longo prazo, como forma de proteção das incertezas de mercados emergentes. Um estudo aonde uma organização utiliza dessa ferramenta para ser proativa e suprir um vácuo institucional específico como forma de legitimidade em um processo de internacionalização pode ser um novo ramo de pesquisa dentro da área, com várias possibilidades.

Outra possibilidade de estudo futuro seria o estudo de caso de empresas franqueadoras que já estão há muito tempo no Brasil e aprofundar-se na influência que a empresa e as instituições brasileiras tiveram na evolução de ambas.

Da mesma forma, franquias são uma forma de canal de distribuição. É possível aplicar o estudo a empresas oriundas de outros países que utilizem outros canais como pontos de venda para seus produtos.

É válido ressaltar a possibilidade para outros estudos já utilizarem esses aspectos (dispostos no quadro 19) como base para uma pesquisa mais focada, sobre legitimidade em mercados consumidores de franquias. Dado a falta de pesquisa sobre empresas franqueadoras (ROSADO-SERRANO *et al.*, 2018) abre-se

um espaço para estudos quali-quantitativos, aonde é possível descobrir a correlação e o peso de cada variável de legitimidade de franqueadores estrangeiros perante o público consumidor, trazendo uma segurança maior para futuros processos de internacionalização.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, H, LUPPE, M.; NASCIMENTO, P. Brazilian Franchisor: Entry and operation of internationalized franchise. **Review of international business** v.12 p.16-30, 2017.

ALON, I.; MADANOGLU, M.; SHOHAM, A. Strategic agility explanations for managing franchising expansion during economic cycles. **International business journal**, v.27, n.2, p.113-131, 2017.

ANVISA. [Site]. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/servicosaude/index.htm>. Acesso em: 03 de fev. 2020

ARREGLE, J; TOYAH, M.; HITT, M.; BEAMISH, P. How does regional institutional complexity affect MNE internationalization. **Journal of International Business Studies** v.46, p.697-722, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUIAS - ABF. [Site]. Disponível em: <https://www.abf.com.br/>. Acesso em: 03 mar. 2019.

BAENA, V. Insights on international franchising entry mode decision. **Latin American Business Review**, n.14v.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. Modeling global franchising in emerging markets: an entry mode analysis. **Journal of East West Business**, v.15, n. 3 e 4, p.164-188, 2009.

BAENA, V.; CERVIÑO, J. La internacionalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, v.40, 2009.

BAENA, V.; CERVIÑO, J. International Franchising Decision-Making: A Model for Country Choice. **Latin American Business Review**, v.15, n.1, p.13-43, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa:Portugal, 1977.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive. **Advantage Journal of management**, v.17, n.1, p99-120, 1991.

BATES, T. A comparison of franchise and independent small business survival rates **Small Business Economics**, v.7, p.377-388, 1994.

BOULAY, J.; CAEMMERER, B.; EVANSCHITZKY, E.; DUNIACH, K. Growth, Uniformity, Local Responsiveness, and system-wide adaptation in multiunit franchising. **Journal of small business management**, v.54, n.4, p.1193-1205, 2016.

BROUETHERS, K. A retrospective on: Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. **Journal of International Business Studies**, v.44, n.1, p.14-22,2013.

CALOF, Jonathan L.; BEAMISH, Paul W. Adapting to foreign markets: explaining internationalization. **International Business Review**, v.4, n.2, 115-131, 1995.

CHIOU, J.S.; DROGE, C. The effects of standardization and trust on franchisee's performance and satisfaction: a study on franchise systems in the growth stage. **Journal of small business management**, v.53, n.1, p.129-144,2015.

COMMONS, J.R. Institutional Economics. **American Review**, v.21, p.648-657,1931.

DANT, R. P.; GRUNHAGEM, 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.

DEEHOUSE, D.L.; SUCHMAN, M. Legitimacy in Organizational Institutionalism. **The sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage publications,2008.

DIMAGGIO, J., POWELL, W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160,1983.

DUARTE. Entrevista em profundidade. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo, 2005.

DUNNING, J. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, v. 9, p.163-190, 2000.

EDEN, L.; MILLER, S. R. Distance matters: liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy. **Theories of the Multinational Enterprise: Diversity, Complexity and Relevance**, p.187–221.

FLICK. U. **Introdução a pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GAO, C., ZUZUL, T., JONES, G., KHANNAT. Overcoming Institutional Voids: A Reputation-Based View of Long-Run Survival. **Strategic Management Journal**, n.38 v.11, p.2147–2167,2017.

GENNARI, A. Globalização, Neoliberalismo e Abertura Econômica no Brasil nos anos 90. **Pesquisa e Debate**, v.13. n.1, p.30-45,2001.

GILSS, W.; COMBS, J.G.; YIN, X. Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. **Journal of Business Venturing**, 2018.

GRAY, D. **Pesquisa no Mundo Real**. Porto Alegre: Penso, 2012.

HELMKE, G.; LEVITSKY, S. Informal Institutions and Comparative Politics: A Research Agenda. **Perspectives on Politics**, v.2, n.4, p.725–740,2004.

HOGDSON, G. What Is the Essence of Institutional Economics? **Journal of Economic Issues**, v.34, n.2, p. 317–329,2000.

HOFFMAN, R.; MUNEMO, J.; WATSON, S. International Franchise Expansion: The Role of Institutions and Transaction Costs. **Journal of International Management** v.22, n.2, p. 101-114, 2016.

HOFFMAN, R.; PREBLE, J. Franchising: Selecting a strategy for rapid growth. **Long range planning** v.24(4). p. 74-85, 1991

HOFFMAN, R.; PREBLE, J. F. Global Franchising: current status and future challenges. **Journal of Services Marketing**, v.18, n.2, p.101-113, 2004.

HOFFMAN, Richard; WATSON, S.; PREBLE, J. International Expansion of United Stated Franchisers: A status Report and Propositions for Future Research. **Journal of Marketing Channels**, v.23, n.4, p. 180-195, 2016.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: software of the mind**. Mcgraw-hill: London,1991.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hoefestede Model in Context. **Online reading in psychology and culture**, v.2, n.1,2001.

HOFSTEDE. [Site]. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>. Acesso em: 18 mar. 2020.

HOGDSON, G. What are institutions. **Journal of Economic Issues**, n.40, v.1 p. 1-25, 2016.

HOORN, A.; MASELAND, R. How Institutions matter for international business: Institutional distance effects vs institutional profile effects. **Journal of international business studies** v.47, p.374-381, 2016.

HOSKISSON, R.; EDEN, L.; LAU, C.; WRIGHT, M. Strategy in Emerging Economies. **Academy of Management journal**, v.30, n.3, 2000.

HOSKISSON, R.; CHIRICO, F.; ZYUNG, J.; GAMBETA, E. Managerial Risk Taking: A multitheoretical review and future research agenda. **Journal of management** v.43, n.1, p.137-169, 2017.

HOY, F.; PERRIGOT, R.; TERRY, A. **Handbook of research on franchising**. Cheltenham: Edward Elgar publishing, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. [Site]. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br> Acesso em: 05 mar. 2019.

IONASCU, D., MEYER, K., ERSTIN, Distance and International Business Strategies in Emerging Economies. **William Davidson Institute**. Working Paper Number 728, 2004.

JEON, J.; DANT, R.; BAKER, B. A Knowledge-Based Explanation of Franchise System Resources and Performance. **Journal of Marketing Channels** v.23, n.3, p.97-113, 2016.

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

JUNIOR, A.; SILUK, J.; SILVEIRA, M. Modelo de avaliação de desempenho para o sistema de franquias do Brasil. **Cuadernos de Administración**, v.26, n.47, p.285-307, 2013.

KHANNA, T. PALEPU, K. The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long-Run Evidence from Chile. **Academy of Management Journal**, v.43, n.3, p. 268–285, 2000.

KHANNA, T.; PALEPU, K. Economic Effects of Concentrated Corporate Ownership: 9. **Emerging Market Business Groups, Foreign Intermediaries, and Corporate Governance Chapter**, 2000.

KNIGHT, G.; LIESCH, P. Internationalization: From incremental to global. **Jornal of World Business**, 2015.

KOSTOVA, T. Country Institutional profile: Concept and Measurement. **Academy of Management Proceedings**, p.180–184, 1997.

KOSTOVA, T.; ZAHEER, S. Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. **Academy of management review**, v.24, n.1, p.64-81, 1999.

KOSTOVA, T., ROTH, K; DACIN, M.T. Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. **Academy of management review**. v. 33, n.4, 2008.

KOSTOVA, T.; MARANO, V. Institutional theory: perspectives on emerging markets. **The Oxford Handbook of management**. Oxford: Oxford university press:2017.

LAFONTAINE, F.; LEIBSOHN, D. Beyond Entry: Examining Mcdonald's Expansion in International Markets **Proceedings of the 19th International Society of Franchising Conference**, p.1-34, 2005.

LAWRENCE, T. Institutional Strategy. **Journal of Management**, v.25, n.2, 161–187,1999.

LEITMANNSLEHNER, S.; WINDSPERGER, J. Contractibility, Strategy and Network Dynamics: From Franchising to Licensing **Journal of Marketing Channels** v.19, p229-249, 2012.

LINDQUIST-FLADMOE, K. International franchising: capabilities and development. **Journal of business venturing** v.11, p.419-438, 1996.

MAIR, J., MARTI, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. **Journal of Business Venturing**, v.24, n.5, p.419–435,2009.

MCINTYRE, F.; HUSZAGH, S. Internationalization of Franchise Systems. **Journal of International Marketing**, v.3, n.4, p. 39-56, 1995.

MELO, P.; BORINI, F.; OGASAVARA, M. Latin American franchise internationalization: The Impact of Institutional environment. **ThunderBird International business review**, p.1-12,2018.

MELO, P.; BORINI, F.; OLIVEIRA, M.; PARENTE, R. Internationalization of Brazilian Franchise Chains: a comparative study. **Revista de Administração**, v.55, n.3, p.258-272, 2015.

MEYER, E.; ESTRIN, S.; BHAUMIK, K.; PENG, M.W. Institutions, resources and entry strategies in emerging economies. **Strategic Management Journal**, v.30, n.1, p.61-80, 2009.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v.83, p.340-363,1977.

MOHR, A.; BATSAKIS, G. Firm resources, cultural distance and simultaneous international expansion in the retail sector. **International business review**, v.27.n.1, p.113-124,2017.

MORAES, R. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORCEIRO, P. **Desindustrialização na Economia brasileira no período 2000-2011: abordagens e indicadores**. São Paulo: cultura acadêmica, 2012.

NIEBEL, T. ICT and economic growth – Comparing developing, emerging and developed countries. **World development** v.104, p.197-211,2017.

NORTH, D. A Transaction Cost Theory of Politics. **Journal of Theoretical Politics**, v.2, n.4, p.355–367, 1990.

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

PENG, M.W., LING, S.L.; PINKHAM, B.; CHEN, H. The Institution-Based View as a Third leg for a Strategy Tripod. **Academy of Management Perspectives**, p.64-81, 2009.

PENG, M.W. **Global strategy**. Mason: South-western,2013.

PORTER, M.E. **Competitive Strategy**. Nova Iorque: Free press, 1980.

PROCON. [Site]. Disponível em: <https://www.procon.rs.gov.br/inicial>. Acesso em: 03 fev. 2020.

PROSSER, T.; BUTLER, L. Rail Franchises, Competition and Public Service. **The modern Law review**, v.81, n.1, p.23-50,2018.

RECEITA FEDERAL. [Site]. Disponível em: <https://receita.economia.gov.br/>. Acesso em: 05 fev. 2020.

REIMANN, F., EHRGOTT, M., KAUFMANN, L., CARTER, C. R. Local stakeholders and local legitimacy: MNEs' social strategies in emerging economies. **Journal of International Management**, v.18, n.1, p. 1–17,2012.

ROCHA, M.; SOUZA, J. **Canais de distribuição e geomarketing**. São Paulo: Saraiva, 2017.

ROSADO-SERRANO, A.; PAUL, J.; DIKOVA, D. International franchising: a literature review and research agenda. **Journal of business research**, v.85, p.238-257, 2018.

ROSADO-SERRANO, A. Country dispersion in international franchising: system, proportion, and performance. **International Journal of Retailing & Distribution Management**, 2019.

ROSADO-SERRANO, A Franchising as Strategy for Internationalization of Family Firms: An exploratory study. **Neumann Business Review**, v.3, n.1, p.145-165,2017.

ROSSI, P.; MELLO, G. Choque recessivo e a maior crise da história: a economia brasileira em marcha ré. **Centro de estudos de conjuntura e política econômica**, n.1, 2017.

ROTTIG, D. Institutions and emerging markets: effects and implications for multinational corporations. **International Journal of Emerging Markets**, v.11, n.1, p.217, 2016.

SALOMON, R., WU, Z. Institutional distance and local isomorphism strategy. **Journal of International Business Studies**. 2012.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, M. **Metodologia da Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHREIBER, D; SZYSZKO F.S. Estudo da alternativa de franchising com base no caso da franquia Dr. Resolve. **Revista da Pequeno e Microempresa**, v.8, n.1, p.18-31,2014.

SORENSEN, O.; SORENSEN, J. Finding the right mix: Franchising, Organizational Learning and Chain Performance. **Strategic Management journal**, v.22, p.713-724,2001.

STAKE, R. E. **Multiple Case Study Analysis**. New York: The Guilford press,2006.

SZYMANSKI, D.M.; BHARADWAJ, S.G.; VARAJADAN, P.R. Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation. **Journal of Marketing** v.57, p. 1-17, 1993.

TEASHOP BRASIL. [Site]. Disponível em: <https://www.teashop.com.br/> Acesso em: 01 mar. 2019.

TEASHOP. [Site]. Disponível em: <http://teashop.eu/> Acesso em: 01 fev. 2019.

WELCH, L. The Use of Alliance by Small Firms in achieving internationalization. **Scandinavian International Business Review**, v.1, n.2, p.21-37,1992.

WELSH, D.H.B.; ALON, I.; FALBE, C.M. An examination of International Retail Franchising in Emerging Markets. **Journal of small business management**, 2006.

XU, D.; SHENKAR, O. Institutional distance and the multinational enterprise. **Academy of management review**, v.27, n.4, p.608-618,2002.

YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: ed. Bookman, 2015.

ZAPPELLINI, M.B.; FEUERSCHÜTTE, S.G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração: Ensino e pesquisa**, v.16, n.2, p.241-273,2015.

ZONDRA, A.; HURST, D. Institutional Process of Organizational Culture. **Culture and Organization**, v. 15, n.1, p.39-58, 2009.

WILLIAMSON, C.R. Informal institutions rule: institutional arrangements and economic performance. **Public Choice**, v.139, p.371-387, 2009.