

Ambiente Legal dos Mercados de Destino das Redes de Franquias Brasileiras Internacionalizadas

Marcelo de Jesus Ferreira de Almeida, Andrea Giovani Lanfranchi e

Pedro Lucas de Resende Melo¹

Universidade Paulista - UNIP, São Paulo, Brasil

DETALHES DO ARTIGO

Histórico do Artigo:

Recebido: 24 de novembro de 2017

Aceito: 08 de agosto de 2018

Disponível online: 01 de set. de 2018

Sistema de revisão "Double blind review"

Editor Científico

Ilan Avrichir

Palavras-chaves:

Redes de franquias

Estratégia de internacionalização

Mercados emergentes

Ambiente institucional

RESUMO

Motivada pela globalização, a internacionalização de redes de franquias brasileiras para países emergentes tem crescido nas últimas décadas. Essa internacionalização possibilitou oportunidades de expansão para as empresas desse segmento por meio de negócios em mercados externos. O objetivo deste artigo é identificar, no ambiente institucional dos países de destino das redes de franquias brasileiras, as características legais que forem determinantes em suas estratégias de internacionalização para esses mercados. O método utilizado foi o de estudo de caso múltiplo, com uma amostra de três redes de franquias brasileiras internacionalizadas. O resultado indicou que o ambiente legal apresenta relevância na internacionalização de redes de franquias. No entanto, o resultado indicou também a existência de outros fatores que geram segurança e confiança e motivaram a escolha de mercados emergentes. Assim, na escolha de um determinado país emergente de destino, as redes buscam garantias nas relações formais de mercado. No entanto, diante da fragilidade institucional dos mercados emergentes as redes buscam também garantias nas instituições informais.

© 2018 Internext | ESPM. Todos os direitos reservados!

1 INTRODUÇÃO

Seguindo a tendência de internacionalização de negócios, o setor de redes de franquias brasileiras têm buscado, nos últimos anos, novas possibilidades de negócios internacionais, tanto em mercados desenvolvidos quanto em mercados emergentes. Segundo a ABF (2016), as marcas brasileiras em 2015 estavam presentes em mais de 60 países, através de 134 redes de franquias, sendo alguns dos seus principais destinos países como Estados Unidos, Paraguai, Portugal, Argentina e México. De acordo com a Apex-Brasil (2016), é crescente a percepção das empresas brasileiras em relação aos benefícios da internacionalização de suas operações e consequente ganho de competitividade e ampliação dos seus negócios no exterior.

Nas últimas décadas, os mercados emergentes têm ganhado maior visibilidade e se tornado mais

importantes para a economia global. Por isso, no processo de internacionalização das atividades comerciais e produtivas, eles têm sido o destino de muitas empresas e investidores, inclusive de redes de franquias brasileiras. Segundo Prahalad (2005), os mercados emergentes apresentam como uma de suas principais características atrativas uma base da pirâmide social contendo bilhões de pessoas com um imenso poder de compra ainda a ser explorado. Confirmando essa ideia, Arnold e Quelch (1998) afirmam que esses mercados, com uma renda per capita de baixa a média, são considerados de grande potencial para as empresas.

Se por um lado, no processo de internacionalização para mercados emergentes, as empresas se deparam com características atrativas, por outro elas também encontram a presença de fatores adversos, por exemplo, a presença de vazios

¹ Contato do autor - Email: pedro.melo@docente.unip.br

institucionais e ausência de eficazes sistemas regulatórios de propriedade (KHANNA, PALEPU & SINHA, 2005; SOTO, 2000). Isso pode ser problemático, em especial para redes de franquias, uma vez que elas têm nos contratos um instrumento de controle formal na relação com seus franqueados, no qual se estabelecem cláusulas contratuais com diversas regras e punições para ambas as partes a fim de garantir uma relação segura entre franqueador e franqueado. Segundo Sun et al. (2015), além desse instrumento, aspectos do ambiente legal são imprescindíveis para as empresas, tais como a aplicabilidade dos contratos e os direitos de propriedade. Assim, na escolha do país de destino pelas redes de franquias brasileiras, as características do ambiente legal são atributos relevantes e podem tornar-se importantes barreiras ou motivadores para a escolha e entrada no país.

A revisão da literatura aponta para a relevância de um ambiente institucional legal atrativo no país de destino, tanto no processo de internacionalização de empresas quanto para o potencial de negócios em mercados emergentes. Dessa forma, este artigo se dedica a analisar os fatores adversos presentes no ambiente institucional legal dos mercados emergentes e o tipo de modelo de negócio de redes de franquias, que requer adequados sistemas contratuais e legais para segurança em suas operações internacionais, respondendo o seguinte questionamento: **Quais características do ambiente legal do país de destino se relacionam com a escolha das redes de franquias brasileiras por países emergentes?** Com isto, este artigo tem como objetivos: (1) identificar e analisar os aspectos presentes no ambiente institucional legal dos países emergentes de destino que influenciam as redes de franquias brasileiras na escolha desses mercados; e (2) Identificar como as redes de franquias brasileiras, em sua estratégia de internacionalização, percebem e tratam os aspectos do ambiente institucional legal dos países emergentes de destino.

Essa análise foi realizada por meio de uma pesquisa qualitativa de estudo de caso múltiplo com três redes de franquias brasileiras presentes em países emergentes. Foram selecionados três países emergentes, um de cada rede de franquia analisada, para aprofundamento do processo de internacionalização. Como contribuição acadêmica, o artigo explora um aspecto pouco estudado na literatura, que é o processo de seleção de países para internacionalização (DANT & GRÜNHAGEN, 2014;

DANT, GRÜNHAGEN & WINDSPERGER, 2011), utilizando um viés institucional e tratando das motivações presentes no ambiente institucional legal dos países de destino. Além disso, o artigo contribui por meio da abordagem do comportamento de internacionalização de redes de franquias de um mercado emergente para outros mercados emergentes, enquanto a maior parte da literatura se dedica a estudar o comportamento de redes de franquias de países desenvolvidos (ALIOUCHE; SCHLENTZICH, 2011; MELO et al., 2015). Como contribuição gerencial, o estudo fornece subsídios para que gestores de empresas que pretendem se internacionalizar para países emergentes formulem uma estratégia de internacionalização eficaz.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mercados Emergentes & Ambiente Institucional

Os mercados emergentes apresentam características e peculiaridades próprias que os diferenciam dos mercados desenvolvidos e que merecem atenção por parte das redes de franquias brasileiras, tanto para as que já estão presentes neles, quanto para as que pretendem direcionar seus negócios para esses mercados.

Uma das características dos mercados emergentes é apresentar vazios institucionais em relação a diversos contextos: abertura para investimentos externos, sistemas políticos e sociais e mercados de produtos, de trabalho e de capitais. Esses vazios institucionais se apresentam, por exemplo, na ausência de sistemas eficientes de regulação e de aplicação de contratos (KHANNA, PALEPU & SINHA, 2005). Devido aos vazios institucionais, as corporações que atuam em mercados emergentes, ao contrário das corporações que atuam nos mercados europeu e americano, não conseguem acessar o capital ou mão de obra qualificada facilmente ou a um custo razoável. Isso muitas vezes dificulta que as empresas presentes em países emergentes possam investir em pesquisa e desenvolvimento para construir marcas globais (KHANNA & PALEPU, 2006). Além disso, segundo Soto (2000), nos mercados emergentes há também uma ausência de eficazes sistemas regulatórios de propriedade.

No campo da gestão estratégica de negócios, cada vez mais tem sido destacado que o ambiente institucional é mais do que um fator secundário, comprovando que ele é determinante e relevante

para a formulação e implementação de estratégias de negócio. Com isto, tem surgido uma visão de gestão estratégica baseada em uma perspectiva institucional (PENG et al., 2006; PENG et al. 2009), a qual tem sido considerada como uma das três principais perspectivas em gestão estratégica, formando o tripé estratégico juntamente com a Visão Baseada na Indústria (PORTER, 1980) e a Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991).

Segundo North (1991), as instituições que compõem o ambiente institucional são conceituadas como restrições humanamente concebidas e planejadas que estruturam as interações políticas, econômicas e sociais. Segundo o autor, a ideia de instituição é representada por estatutos, leis e regras, as quais propiciam cooperação ao reduzir custos de transação nas trocas econômicas, provocados pelos mercados imperfeitos e pela não concorrência perfeita.

Consideram-se instituições eficazes aquelas capazes de reduzir os custos de transação e informação e transformar a incerteza em risco através de padrões de conduta que possuem uma regularidade. Dessa forma, as instituições podem apresentar uma relação positiva com o desempenho das empresas, quando são eficazes, ou apresentar restrições que diminuem a eficiência das empresas, impondo custos adicionais, quando ineficazes (NORTH, 1990).

O ambiente institucional das economias emergentes, composto por instituições formais e informais, difere consideravelmente do ambiente institucional encontrado em economias desenvolvidas e notadamente formata a estratégia e o desempenho das empresas, nacionais ou estrangeiras, presentes nesses mercados. Nesse sentido, as empresas nacionais e estrangeiras, nas economias emergentes se deparam com uma questão fundamental em relação ao ambiente institucional: como jogar o jogo, quando as regras do jogo não são completamente conhecidas e mudam constantemente (PENG et al, 2008).

Com isso, pesquisas sobre economias emergentes e seus ambientes institucionais possibilitam reconhecer a validade da proposição “as instituições importam”, e também considerar e buscar respostas à questão de “como as instituições importam”.

Para Peng et al. (2008), a pesquisa em economias emergentes apresenta um novo contexto empírico

que ajuda a testar e ampliar as teorias existentes e, mais especificamente, levar ao surgimento de uma gestão estratégica sustentada pela Visão Baseada em Instituição, juntamente com as tradicionais Visões Baseadas na Indústria e em Recursos, e possibilita à empresa a formulação e implementação de uma estratégia para criar vantagem competitiva. Por isso, as respostas para o que determina o sucesso ou insucesso de empresas que se internacionalizam e suas escolhas estratégicas deverão fundamentar-se: (1) no setor que a empresa pertence; (2) nos recursos e capacidades que ela possui; e (3) no ambiente institucional ao qual a empresa irá se relacionar e vivenciar seu negócio (PENG et al, 2006; 2009).

Peng et al. (2009) argumenta que as instituições formais e informais se combinam para exercer influência sobre o comportamento das empresas. Por exemplo, em situações em que as restrições formais não são claras ou falham, as restrições informais desempenharão um papel maior na redução da incerteza e, com isso, fornecerão orientação e garantirão legitimidade e recompensas aos gestores e empresas. A ideia central é de que as instituições formais, quando deficientes ou ausentes, dão lugar às instituições informais, nas quais empresas e gestores buscam encontrar modos de evitar efeitos adversos de instituições formais fracas. Os autores concluem também que quanto mais instituições formais de suporte ao mercado se desenvolvem nas economias emergentes, menor a confiança nas estratégias baseadas em relações informais e maior a dependência da plena concorrência e de estratégias baseadas no mercado. Nesse sentido, as conexões informais são relevantes, pois assim como as empresas competem no mercado de produtos, também competem em outros mercados que se caracterizam pelas relações informais, tais como a política e a cultura.

Segundo Sun et al. (2015), em um ambiente institucional estão presentes instituições formais, tais como o sistema legal, que inclui leis, regras e regulamentos, o qual, segundo os autores, é um dos atributos governamentais mais importantes de um país. Os autores, baseados nas ideias de North et al. (2009) sobre como o sistema político define os direitos de propriedade, execução de contratos e o Estado de Direito, necessários para o mercado, sugerem que a abertura do ambiente legal pode ser observada em quatro aspectos inter-relacionados: (1) o Estado de Direito e sua aplicabilidade, (2) a proteção dos direitos das empresas e dos

investidores, (3) a aplicação dos direitos de propriedade e (4) a proteção dos direitos do consumidor. Para o artigo, dentro da dimensão do ambiente legal, conceituado como o arcabouço jurídico do país de destino que viabiliza os

investimentos de empresas estrangeiras, foram escolhidos apenas dois aspectos: (1) o Estado de Direito e sua aplicabilidade e (2) a aplicação dos direitos de propriedade.

Tabela 1 - Estado de direito e Proteção aos direitos de propriedade

Categoria	Descrição/finalidade	Fonte
Estado de Direito e sua aplicabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Proteção dos contratos. • Redução do comportamento oportunista • Facilitação das transações • Resolução de disputas. 	Zho e Poppo (2010) La Porta et al. (1998)
Proteção aos direitos de propriedade	<ul style="list-style-type: none"> • Proteção aos direitos de um indivíduo ou empresa de usar, controlar, transferir e receber benefícios de uma propriedade sua. • Nas economias emergentes, a proteção dos direitos de propriedade intelectual é tipicamente fraca e, por essa razão, isso leva a poucas inovações e transferências de tecnologia. • Incentiva o investimento de longo prazo das empresas de economias emergentes em ativos tangíveis e intangíveis que são cruciais para a internacionalização. 	Sun et al. (2015) La Porta et al. (1998) Sun et al. (2015) Khoury e Peng, (2011) La Porta et al. (1998) Khoury e Peng (2011) Meyer et al. (2009) Young et al. (2014) La Porta et al. (1998)

Fonte: Autores

Um dos aspectos abordados dentro do ambiente legal de um país é o Estado de Direito, uma situação ligada ao respeito da hierarquia das normas e dos direitos fundamentais e que atua tanto restringindo o poder político quanto reduzindo as barreiras de entrada provocadas por interesses, por exemplo, financeiro. Com isso, as empresas obtêm respaldo para escolher produzir, negociar e comprar o que é necessário sem serem forçadas pelo governo a fazê-lo (SUN et al., 2015). Para Zhou e Poppo (2010 apud SUN et al., 2015), um Estado de Direito eficaz protege os contratos, reduz o comportamento oportunista e sua aplicação ajuda a facilitar as transações e a resolver disputas. Outro aspecto abordado dentro do ambiente legal de um país é o direito de propriedade, que se refere a um conjunto de disposições legais que protegem os direitos de um indivíduo usar, controlar, transferir e receber benefícios de uma propriedade sua. Nas economias emergentes, a proteção dos direitos de propriedade intelectual é tipicamente fraca, o que leva a poucas inovações e transferências de tecnologia (SUN et al., 2015; KHOURY & PENG, 2011).

O menor risco financeiro, característico do sistema de franquias, os avanços em tecnologias de telecomunicações, que facilitam o processo de controle, os benefícios advindos das economias de escala de uma rede e da flexibilidade de uma pequena empresa, além do conhecimento sobre o mercado local disponibilizado

pelo franqueado, são alguns dos fatores que impulsionam a internacionalização de franquias (ALON & MACKEE, 1999; SASHI & KARUPPUR, 2002). A rede de franquias em processo de internacionalização poderá encontrar no país de destino instituições que promovam aumento da eficiência da economia e das empresas, fornecendo quadros confiáveis e eficientes, ou instituições que promovam custos de transação ou barreiras que impeçam um melhor desempenho da economia ou das empresas. Nesse caso, caberá, por exemplo, ao Estado promover um aumento da atratividade de suas instituições, para, desta maneira, induzir as empresas a investir em seu país (MUDAMBI, 1998; NARULA & DUNNING, 2010).

2.2 Internacionalização de redes de franquias

Dant e Grünhagen (2014), em uma revisão da literatura sobre internacionalização de redes de franquias, identificaram cinco perspectivas de estudos: (1) Macro perspectiva: tem como objetivo analisar a influencia das características do país de destino no processo de internacionalização; (2) Modo de entrada: analisa o modo utilizado para entrar no mercado internacional; (3) Governança: analisa a escolha dos modos de governança ao se entrar em um mercado internacional; (4) Forças motrizes para expansão internacional: visa identificar as motivações dos franqueadores para se expandir internacionalmente; e

(5) Relacionamento franqueador-franqueado: visa analisar as características do relacionamento entre franqueado e franqueador, e como isso pode impactar nas escolhas no processo de internacionalização.

Esta pesquisa visa contribuir especialmente para a primeira perspectiva, de macro perspectiva, cujo foco de investigação baseia-se na ideia de que as redes de franquias são atraídas para mercados institucionalmente semelhantes ao seu mercado doméstico.

Especificamente sobre as redes de franquias brasileiras, objeto de estudo desta pesquisa, o movimento de internacionalização começou a apresentar crescimento na década de 1990, quando a liberalização econômica modificou as condições ambientais do país, levando as empresas a procurarem meios de aumentar sua competitividade, tendo um papel fundamental no estímulo à internacionalização (STAL; CUERVO-CAZURRA, 2011). Com a expansão do setor, aumentou o interesse da comunidade acadêmica brasileira sobre o assunto, com um crescimento na publicação sobre redes de franquias a partir dos anos 2000 (MELO; ANDREASSI, 2010). Os trabalhos publicados sobre internacionalização de redes de franquias brasileiras podem ser classificados em três linhas: (1) Pesquisas comparativas entre redes de franquias domésticas e redes de franquias internacionalizadas; (2) Pesquisas que abordam o processo de internacionalização das redes de franquias brasileiras; e (3) Estudos de casos que analisam a internacionalização de uma rede de franquia específica. Essas linhas serão detalhadas a seguir.

Em relação à primeira linha, o estudo mais representativo é Melo et. al (2015a). Comparando as redes de franquias brasileiras internacionalizadas com as redes de franquias brasileiras domésticas, os autores destacaram três características que têm influência direta na decisão das redes de franquias de iniciar operações no exterior: (1) Capacidade de monitoramento; (2) Reputação no mercado; e (3) Taxas de investimento. Em relação às pesquisas que abordam o processo de internacionalização de redes de franquias brasileiras, alguns autores apontam que elas seguem o modelo de internacionalização de Uppsala, idealizado por Johanson e Vahlne (1977) (MARQUES, 2006; MARQUES; MERLO; NAGANO, 2009).

Dessa forma, as redes de franquias brasileiras internacionalizam paulatinamente, sendo que o comprometimento com a internacionalização aumenta conforme os resultados aparecem

(KHAUAJA; TOLEDO, 2011). Por outro lado, outros autores identificaram que a internacionalização ocorre de forma diferente das empresas de países desenvolvidos. Esta é a visão mais compartilhada pelos estudiosos.

Em geral, as redes de franquias brasileiras não planejam sua inserção no mercado internacional, elas são procuradas por terceiros com interesse em investir em negócios no exterior e que querem o suporte de empresas estabelecidas no mercado nacional (AGUIAR; CONSONI; BERNARDES, 2014; KHAUAJA; TOLEDO, 2011; RIBEIRO; MELO, 2007; VIANNA; MELO; RYNGELBLUM, 2014). Com isso, o que ocorre no Brasil é uma internacionalização conduzida, sendo que, mesmo quando as empresas têm um alto grau de empreendedorismo, não são os gestores que iniciam a internacionalização, e sim agentes externos à organização (AGUIAR; CONSONI; BERNARDES, 2014).

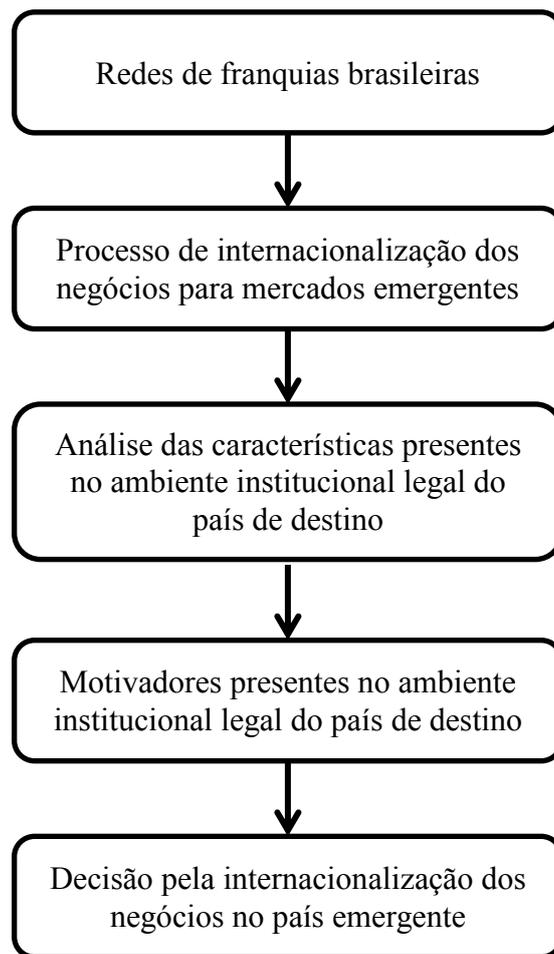
Isso ocorre porque a internacionalização não é percebida como uma estratégia efetiva de expansão e não faz parte dos planos de negócios das empresas brasileiras, possivelmente pelo mercado doméstico não estar completamente desenvolvido e, por isso, apresentar altas perspectivas de crescimento (AGUIAR; CONSONI; BERNARDES, 2014).

Por fim, as pesquisas da última linha, estudos de caso, corroboram essa linha de pensamento. Os estudos de maior representatividade nessa linha são Ribeiro e Melo (2007), que realizaram um estudo de caso sobre a internacionalização da maior rede de franquia brasileira: O Boticário; Melo, Oliveira Junior e Andreassi (2010), que realizaram um estudo de caso do processo de internacionalização da rede China in Box no México, e Borini et al. (2013) e analisaram a influência dos traços da cultura brasileira no processo de internacionalização de franquias nacionais por meio do estudo de caso de seis franquias brasileiras.

3 METODOLOGIA

Considerando o exposto, o que se tem como framework da presente pesquisa é que as características presentes no ambiente institucional legal dos mercados emergentes influenciam no processo de internacionalização das redes de franquias. Assim, a Figura 1 ilustra o processo seguido pelos pesquisadores para realizar a investigação.

Figura 1 - Desenho de pesquisa



Fonte: Autores.

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, explicativa de estudo de casos múltiplos. Foram escolhidas três redes de franquias brasileiras que mantivessem operações no exterior, e, de cada rede de franquia, foi escolhido um país emergente em que a rede mantivesse operações para análise.

Para a seleção das redes de franquias brasileiras a serem analisadas partiu-se da listagem disponibilizada no site da ABF, contendo todas as redes de franquias em operação no Brasil, acessada em novembro de 2016. Da relação de redes de franquias brasileiras disponibilizada pela ABF, foram escolhidas redes que tivessem franqueados em mercados considerados emergentes.

Para a obtenção das entrevistas junto às redes de franquia brasileiras, foram enviados aproximadamente 21 e-mails às redes de franquias, sendo que três redes aceitaram participar da pesquisa, as quais figuram dentre as 11 redes de

franquias brasileiras mais internacionalizadas do país, de acordo com o Ranking FDC das multinacionais brasileiras 2015, destacando a iGUI na primeira posição como a franquia brasileira mais internacionalizada do país. As características gerais destas três redes de franquias brasileiras selecionadas estão descritas na Tabela 2.

Para definição de quais países são considerados emergentes foi utilizado o relatório do Banco Mundial (2015), o qual categoriza os países, separando-os em três diferentes grupos: (1) mercados emergentes, (2) mercados de fronteira e (3) mercados avançados. Para levantamento da situação do ambiente institucional legal dos mercados emergentes foi utilizado o relatório *Comparing Business Regulation For Domestic Firms In 190 Economies* do Banco Mundial (2017), o qual apresenta índices de classificação dos países.

Tabela 2 - Caracterização das redes de franquias/entrevistados

Nome da empresa	Chilli Beans	Young Free	iGUi
Setor de atividade	Empresa de óculos de sol e acessórios	Empresa de moda íntima	Empresa de piscinas em fibra de vidro
Nome e Cargo do entrevistado	Eduardo Felix - Gerente de expansão de franquias	Gerente Mercado Externo	Marcelo W. H. Pazos – Diretor Internacional
Papel no processo internacional	Responsável pela internacionalização da rede de franquias	Responsável pela internacionalização da rede de franquias	Responsável pela internacionalização da rede de franquias
Ano de fundação	1996	Década de 1980	1995
Início das operações internacionais	Portugal em 2004	Panamá em 2014	Argentina em 2005
Países em operação	Colômbia, Peru, México, Kuwait, Chile, Portugal, Tailândia e Estados Unidos	Peru, Bolívia, Paraguai, Qatar e Emirados Árabes	Presente em mais de 20 países, dentre eles, Argentina, México e Paraguai
País pesquisado	Colômbia (início em 2010)	Emirados Árabes (início em 2015)	México (início em 2010)

Por se tratar de um estudo de caso, buscou-se pesquisar e analisar três redes de franquias brasileiras presentes em diferentes países emergentes, buscando com isso uma combinação de diferentes fontes, a fim de validar a compreensão e interpretação dos dados coletados.

Os dados foram coletados através de telefonemas e entrevistas previamente agendadas e realizadas na sede das redes de franquias brasileiras no mês de janeiro de 2017 e foram devidamente gravadas mediante a autorização prévia dos entrevistados, sendo posteriormente feitas as transcrições com uma empresa especializada nesse tipo de serviço. As entrevistas realizadas com as três redes de franquias brasileiras resultaram num total de 2,7 horas de gravação e 44 páginas de transcrição das entrevistas gravadas. Por opção de apenas uma das redes de franquias, adotou-se um nome fictício, aqui denominado Young Free, para que fosse mantida a confidencialidade da origem das informações coletadas.

O roteiro de entrevista elaborado para as entrevistas tiveram como referências questões sobre: (1) Estado de Direito e sua aplicabilidade (ZHOU & POPPO, 2010; LA PORTA et al. 1998); e (2) Direitos de propriedade (SUN et al., 2015; LA PORTA et al., 1998; KHOURY & PENG, 2011; MEYER et al., 2009; YOUNG et al., 2014).

Todas as questões foram elaboradas a partir de características presentes no ambiente institucional legal consideradas relevantes para a presente pesquisa e para o campo de gestão estratégica em um processo de internacionalização, por sua influência nos negócios de empresas em mercados externos.

Na análise dos dados foram consideradas análises descritivas intra-caso e inter-casos do ambiente legal, as quais foram orientadas pelas categorias e subcategorias: (1) Estado de Direito e sua aplicabilidade (Proteção dos contratos, redução do comportamento oportunista, facilitação das transações e resolução de disputas.); e (2) Direitos de propriedade (Proteção aos direitos de uma empresa de usar, controlar, transferir e receber benefícios de seus ativos tangíveis e intangíveis).

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

4.1 Descrição das redes de franquias brasileiras e de seus mercados emergentes de destino

A rede de franquias Chilli Beans é a maior empresa de óculos de sol e acessórios da América Latina. Criada em 1997, pelo empresário Caito Maia, mantém aproximadamente 700 franquias em todo Brasil. O país pesquisado junto à rede de franquias Chilli Beans foi a Colômbia, classificado pelo Banco Mundial (2015) como país emergente, e, segundo a mesma entidade, em relatório emitido em 2017, sua classificação dentre os 190 países que compõem o ranking em relação a cumprimento de contratos e a facilidade de fazer negócios, é respectivamente 174ª e 53ª.

A história da rede de franquias Young Free começou na década de 1980, quando uma família fundou uma empresa têxtil de pequeno porte para a fabricação de meias. Atualmente, destaca-se no setor de moda íntima nacional e internacional. O primeiro

país no exterior a receber a rede de franquias Young Free foi o Panamá e atualmente mantém negócios também em países como Peru, Bolívia, Paraguai, Qatar e Emirados árabes.

O país de destino, pesquisado junto à rede de franquias Young Free, foi os Emirados Árabes, classificado pelo Banco Mundial (2015) como país emergente, e, segundo a mesma entidade, em relatório emitido em 2017, sua classificação dentre os 190 países que compõem o documento em relação a cumprimento de contratos e facilidade de fazer negócios, é respectivamente 25ª e 26ª.

A rede de franquias iGui é uma empresa brasileira que fabrica e comercializa piscinas em fibra de vidro, equipamentos para filtragem, acessórios para área de lazer e produtos químicos para manutenção da água da piscina. O país de destino, pesquisado junto à rede de franquias iGui, foi o México, classificado pelo Banco Mundial (2015) como país emergente, e segundo a mesma entidade, em relatório emitido em 2017, sua classificação dentre os 190 países que compõem o documento em relação a cumprimento de contratos e facilidade de fazer negócios, é respectivamente 40ª e 47ª.

4.2 Estado de Direito e sua aplicabilidade

Após análise dos dados identificou-se que há uma preocupação das redes de franquias em compreender o ambiente legal de seu país de destino durante o processo de internacionalização. Também constatou-se que há um consistente suporte jurídico para as redes, tanto para compreender o ambiente legal e a segurança jurídica do país de destino quanto em relação à elaboração do contrato.

Uma questão a ressaltar foi em relação à rede de franquias Young Free, cujo contrato firmado com seu máster franqueado foi assinado perante as leis brasileiras para maior segurança.

Apesar disso, a rede, embasada em informações de sua assessoria jurídica, enfatiza que no país de destino em questão há segurança jurídica.

Apesar da relevância dada pelas redes de franquias aos aspectos legais do país de destino, evidenciam-se, através da análise de conteúdo feita com base nas entrevistas, que outros fatores próprios do ambiente institucional informal estavam presentes em seus processos de internacionalização, os quais propiciaram uma segurança adicional ao processo de internacionalização.

A rede de franquias Chilli Beans destacou que apesar de possuir um corpo jurídico que estuda a legislação e a situação jurídica do país de destino, procura grupos de varejo bem sedimentados, que possuam expertise e *know how* no setor de franquias, para, dessa forma, obterem uma segurança adicional ao seu negócio. Isso se confirma pelo fato de a rede utilizar em seu processo de internacionalização para a Colômbia, como base para a elaboração do contrato de franquia um modelo contratual que seu máster franqueado já utilizava nesse país. Segundo o entrevistado, a rede também procura estabelecer uma relação aberta e de confiança com seu franqueado e isso se confirma como uma política de sucesso pelo fato de que nunca houve um litígio sequer entre a rede de franquias Chilli Beans e seus franqueados em todos os países onde atua, inclusive na Colômbia.

A rede de franquias Young Free destacou que no país de destino procurou grupos locais com experiência, e sempre máster franqueados. Seu contrato de franquia foi assessorado por um escritório de advocacia terceirizado, que verificou as garantias jurídicas no país de destino. Esse contrato passou por inúmeras revisões e seu máster franqueado mostrou-se flexível às alterações solicitadas pela rede. O contrato de franquia foi assinado perante as leis brasileiras, apesar da entrevistada ressaltar que nos Emirados Árabes há segurança jurídica. Por outro lado, identificou-se que para efetivar essa relação contratual, a rede procurou respaldo também na reputação do máster franqueado, ou seja, de seu histórico de negócios no Emirados Árabes. Segundo a entrevistada, o que prevaleceu para que fosse firmado o contrato foi o estabelecimento de uma relação de confiança entre as partes, franqueador e franqueado.

Em relação à rede de franquias iGui, segundo informações extraídas da entrevista, houve confiança por parte da rede em relação ao contrato de franquia no México, tanto em sua aplicabilidade quanto em sua proteção. Além disso, segundo o entrevistado, a vivência de 10 anos e a solução de litígios enfrentados pela rede no seu país de origem vem apenas reforçar essa confiança demonstrada pela rede quando de seu início no México. A iGui, em seu processo de internacionalização, conta com o apoio de diversos departamentos que a assessoram, inclusive de seu próprio departamento jurídico, o qual estuda a legislação do país de destino, contratos, pré-contratos, bem como realiza análise do ambiente

legal para verificar se há respaldo jurídico por parte do governo local.

Além disso, verificou-se que a iGUi prioriza parceiros conhecidos e com uma confiança já construída, tendo como consequência uma política de incentivo aos seus franqueados e funcionários no sentido de promover oportunidades a eles para abertura de franquias, sendo este um fator motivacional que também ajudou a firmar uma relação comercial e contratual no México.

A respeito da relação da rede de franquias iGUi com seus franqueados, uma das formas de incentivo e busca por uma boa relação é contar com uma espécie de “plano de carreira” para seus franqueados. Um dos exemplos citados foi a possibilidade do franqueado iniciar seu modelo de franquia junto à marca através de uma micro franquia de serviços iGUi Trata Bem, podendo posteriormente obter uma franquia unitária e uma máster franquia da marca. A iGUi, baseada nesses conceitos e entendendo a importância de uma estreita relação entre franqueador e franqueado e da relevância de estarem presentes fatores motivacionais nessa relação, deu a oportunidade a dois brasileiros, que já possuíam uma franquia da marca, de se tornarem seus máster franqueados no México, os quais também tiveram um treinamento no qual foi passado a experiência e *know how* que a iGUi possui nesse negócio.

4.3 Direitos de propriedade

Em relação à proteção aos direitos de propriedade, após análise dos dados, identificou-se que há uma confiança no país de destino por parte de duas redes de franquias, tanto em seu processo de internacionalização quanto na efetiva vivência de seu negócio no país. Apenas uma rede de franquias assumiu que não confia plenamente no governo do país de destino.

Em relação à rede de franquias Chilli Beans, uma das primeiras ações ao internacionalizar seu negócio na Colômbia foi registrar sua marca nos órgãos competentes do país a fim de se resguardar legalmente, demonstrando confiança em relação à proteção dos direitos de propriedade. Segundo a rede, a cópia dos modelos da marca no país de destino é uma possibilidade, mas foi deixado bem claro na entrevista que a Chilli Beans não vende o “produto”, mas sim a “marca” e todo seu conceito e

pilares que carrega, e é por isso que considera um investimento de longo prazo, pois constrói uma nova marca no país de destino. Constatou-se que, dentro desse contexto, além do efetivo registro da marca no país, a rede de franquias confia em sua marca como um forte recurso intangível difícil de imitar.

Em relação à rede de franquias Young Free, a entrevistada afirmou: “A marca Young Free está devidamente registrada junto aos órgãos competentes dos Emirados Árabes e nossa rede se sente segura a esse respeito, inclusive para posterior renovação e manutenção dos contratos de franquia”. Identificou-se uma confiança em relação à proteção do direito de propriedade por parte do Estado do país de destino, até pelo fato dos grupos que detêm o varejo nos Emirados Árabes terem força política, pois pertencem à família real.

Em relação à rede de franquias iGUi, segundo o entrevistado, os direitos de propriedade intelectual e/ou industrial nos países emergentes é um tema contraditório e habitualmente trabalhoso para as empresas que internacionalizam seus produtos. O entrevistado afirmou que “Isto faz parte do jogo e as empresas multinacionais cuidam deste processo tentando antecipar possíveis plágios”. Pode-se identificar que para a rede de franquias iGUi a questão resume-se no fato das empresas, de um modo geral, não terem uma completa segurança jurídica quando se trata de negócios em países emergentes. Por esse motivo elas precisam antecipar-se e precaver-se de possíveis plágios e de franqueados oportunistas. Concluiu-se que a rede de franquias iGUi preocupa-se em ter uma gestão estratégica que viabilize enfrentar possíveis adversidades.

Com isso, identificou-se que o ambiente legal presente nos países de destino pesquisado tem relevância para as redes de franquias. No entanto, outros fatores também apresentaram um papel determinante na geração de segurança e confiança para efetivação do contrato de franquia entre as partes; São eles:

- Experiência e know-how do máster franqueado no setor de franquias;
- Grupos locais com experiência;
- Reputação do máster franqueado;
- Relação de confiança construída previamente;
- Boa relação política com o governo, tanto por parte do franqueador quanto do franqueado;
- Recursos da rede de franquia: força da marca.

Tabela 3 - Análise dos resultados

Rede de franquia	Chilli Beans	Young Free	iGUi
Modo de entrada	Máster franqueado.	Máster franqueado.	Franqueados e máster franqueados.
Dimensão/País de destino	Colômbia	Emirados Árabes	México
Estado de Direito e sua aplicabilidade	Há confiança na legislação e sua aplicabilidade. Identificou-se que a experiência, reputação e <i>know how</i> do máster franqueado no setor propiciou uma maior segurança e confiança para firmarem o contrato.	Existe uma confiança, porém não plena. O contrato foi assinado perante as leis brasileiras, o que denota uma confiança parcial. Busca respaldo na experiência, reputação e <i>know how</i> do máster franqueado e o estabelecimento de uma relação prévia de confiança entre as partes.	Há confiança na legislação e sua aplicabilidade. Prioriza dar oportunidade a pessoas de dentro do próprio grupo para abertura de franquias, evidenciando a relevância dada a uma relação de confiança previamente construída. Governo estabelece uma relação de transparência e confiança com as empresas, com os investidores e com os outros países.
Proteção aos direitos de propriedade	Há confiança no governo local, na proteção aos direitos de propriedade. É feito registro legal da marca, com isso demonstrando confiança na proteção dos direitos de propriedade. A rede de franquias confia em sua marca como um forte recurso intangível difícil de imitar.	Há confiança no governo local, até pelo fato de que os grupos que detêm o varejo naquele país têm força política.	Não há confiança plena. Reconhece fragilidades no ambiente legal. Precisam antecipar-se e de algum modo precaver-se de possíveis situações dessa natureza.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação à escolha do país emergente de destino, identificou-se nas três redes de franquias brasileiras pesquisadas a preocupação durante seu processo de internacionalização em compreender o ambiente legal de seus países emergentes de destino; constatou-se que essas redes possuem assessoria jurídica, que as subsidiam, tanto em relação à pesquisa do ambiente legal do país de destino e de sua segurança jurídica quanto em relação à elaboração dos contratos. Essa preocupação identificada nas três redes de franquias brasileiras em relação aos aspectos legais do país emergente de destino se alinham às ideias de Sun et al. (2015), que afirmam que um sistema legal, incluindo leis, regras e regulamentos, é efetivamente um dos atributos governamentais mais importantes de um país.

No entanto, nos estudos de caso realizados identificou-se também a presença de aspectos informais que complementaram os aspectos legais e forneceram segurança e confiança; esses resultados vão ao encontro de Peng et al. (2009), que afirmam que as instituições formais, quando deficientes ou ausentes, dão lugar às instituições informais, as quais se caracterizam pelas relações informais, tais como política e cultura, e nelas as empresas e gestores buscam encontrar modos de evitar efeitos adversos de instituições formais fracas.

Identificou-se na pesquisa a relevância do conhecimento sobre o mercado emergente local disponibilizado pelo franqueado, dessa maneira confirmando o pressuposto dos autores Alon, Mackee (1999) e Sashi e Karuppur (2002), que identificaram o conhecimento do franqueado sobre o mercado emergente escolhido como fator determinante no processo de internacionalização das redes de franquias.

Outras características foram identificadas na pesquisa como determinantes para a escolha dos mercados emergentes, tais como: (1) a experiência, reputação e *know how* do franqueado no setor de franquias no país; (2) o máster franqueado possuir uma boa relação política com o governo; (3) preferência pela máster franquias, uma modalidade em que o franqueador não compromete demasiada quantia de recursos no mercado emergente escolhido, e conseqüentemente acaba por compartilhar os riscos em seu processo de internacionalização; (4) necessidade de uma relação de confiança entre as partes; (5) percepção por parte do franqueador de um governo transparente e confiável que propicia um ambiente institucional relativamente estável.

Para o gestor da iGUi, por exemplo, o governo do México procura propiciar um ambiente institucional relativamente estável para as empresas presentes naquele país, propiciando a elas uma maior

segurança. Neste sentido, constata-se que a rede é motivada pela percepção de que há um governo interessado na manutenção de um ambiente institucional relativamente estável, o que corrobora a afirmação dos autores Mudambi (1998), Narula e Dunning (2010), de que caberá ao Estado promover um aumento da atratividade de suas instituições, para, dessa maneira, induzir as empresas a investir em seu país.

Por fim, identificou-se que o ambiente legal dos países de destino pesquisados têm relevância para as redes de franquias brasileiras, mas que estas mesmas redes buscam outros fatores complementares que lhes deem maior segurança e confiança, de modo que possa se efetivar a escolha do país de destino e o contrato de franquia entre as partes. Nesse sentido, confirmou-se na pesquisa de campo as ideias de Peng et al. (2009), que argumentam que quando instituições formais e informais se combinam para exercer influência sobre o comportamento das empresas, em situações onde restrições formais não são claras ou falham, as restrições informais desempenharão um papel maior na redução da incerteza. A ideia central é de que as instituições formais, quando deficientes ou ausentes, dão lugar às instituições informais, de modo que as empresas e gestores busquem encontrar modos de evitar efeitos adversos de instituições formais fracas.

A conclusão é que as redes de franquias pesquisadas, na escolha de um determinado país emergente de destino, buscam garantias presentes nas relações formais de mercado, mas diante da fragilidade institucional e de vazios institucionais dos mercados emergentes, buscam também garantias presentes nas instituições informais, tais como nas relações políticas e nas relações informais, os quais desempenharão um papel importante na redução da incerteza dos negócios dessas redes no país de destino.

As principais **contribuições acadêmicas** deste artigo residem no estudo do comportamento de internacionalização de redes de franquia de um país emergente para outros países emergentes, em específico na análise do ambiente institucional, em sua dimensão legal, dos países emergentes de destino das redes de franquias brasileiras. Buscou-se confirmar os estudos de Sun et al. (2015) e Peng et al. (2009), adicionando um aspecto pouco estudado na literatura acadêmica, que é a perspectiva da escolha das redes de franquias brasileiras por mercados

emergentes, tratando especificamente das motivações presentes no ambiente institucional legal dos países de destino escolhidos.

As **contribuições gerenciais** são no sentido de subsidiar com informações teóricas e empíricas os empreendedores e gestores de redes de franquias brasileiras que pretendem realizar investimentos no segmento de *franchising* no exterior, especificamente em países considerados emergentes e, com isso, auxiliá-los a ter uma melhor compreensão das características motivadoras do ambiente institucional legal desses países.

As limitações da pesquisa residem em restringi-la a apenas algumas categorias do ambiente institucional, não aprofundando a análise institucional para todas as dimensões ou categorias e subcategorias presentes no ambiente institucional de um país. Também uma das limitações foi ter consultado apenas gestores das redes de franquias, responsáveis pelo processo de internacionalização, não entrevistando sua área jurídica ou seu franqueado no país de destino. Por fim, existe uma limitação relacionada ao método de estudo de caso utilizado, o que faz com que os resultados obtidos na pesquisa não possam ser generalizados para todas as redes de franquias brasileiras, sendo restritos aos objetos da amostra.

Como **sugestão de estudos futuros** propõe-se: (1) análise institucional de países emergentes em que redes de franquias brasileiras estejam presentes, porém abrangendo outras dimensões não consideradas nesta pesquisa, como a política e a administrativa; (2) pesquisa Survey do tipo explanatória do ambiente institucional de mercados emergentes, a fim de testar as teorias existentes; (3) análise institucional de outros países emergentes em que redes de franquias brasileiras estejam presentes utilizando as mesmas categorias e subcategorias utilizadas nesta pesquisa, com o intuito de reforçar ou refutar as conclusões apresentadas nesta pesquisa; e (4) análise das características legais do país de origem, e como a distância institucional entre a dimensão legal do país de origem e de destino impacta no processo de seleção de países para internacionalização.

REFERÊNCIAS

ABF - Associação Brasileira De Franchising. Disponível em: <www.abf.com.br>. Acesso em: 01 jul. 2016

Alon, I. & Mckee, D. (1999) The internationalization of professional business service franchises. *Journal of Consumer Marketing*, v. 16, n. 1, p. 74-85.

- APEX-BRASIL (2016) Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/home/index>>. Acesso em: 28 ago. 2016.
- Arnold, D. J. & Quelch, J. A. (1998) New strategies in emerging markets. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 1, p. 7-20.
- Banco Mundial (2015) Countries and economies 2015. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/country>>. Acesso em: 14 jul. 2016.
- Banco Mundial (2017) Relatório 2017. Disponível em: <<http://portugues.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf>>. Último acesso em: 14 nov. 2016.
- Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120.
- Dant, R. P. & Grünhagen, M. (2014) International Franchising Research: Some Thoughts on the What, Where, When, and How. *Journal of Marketing Channels*, v. 21, n. 3, p. 124–132.
- Dant, R. P., Grünhagen, M. & Windsperger, J. (2011) Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century. *Journal of Retailing*, v. 87, n. 3, p. 253–268.
- Khanna T. & Palepu K. (2006) Emerging giants: building world class companies in developing economies. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 100, p. 60–70.
- Khanna, T., Palepu, K. G. & Sinha, J. (2005) Strategies that fit emerging markets. *Harvard Business Review*, v. 83, n. 6, p. 63-76.
- Khoury, T. A. & Peng, M. W. (2011) Does institutional reform of intellectual property rights lead to more inbound FDI? Evidence from Latin America and the Caribbean. *Journal of World Business*, v. 46, p. 337–345.
- La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A. & Vishny, R. (1998) Law and finance. *Journal of Political Economy*, v. 106, n. 6, p. 1113–1155.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W. (2009) Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, v. 30, n. 1, p. 61–80.
- Mudambi, R. (1998) The role of duration in multinational investment strategies. *Journal of International Business Studies*, v. 29, p. 239–262.
- Narula, R. & Dunning, J. H. (2010) Multinational enterprises, development and globalization: some clarifications and a research agenda. *Oxford Development Studies*, v. 38, p. 263–287.
- North, D. C. (1990) *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- North, D. C. (1991) Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, v. 5, n. 1, p. 97-112.
- North, D. C. & Wallis, J. J. & Weingast, B. R. (2009) *Violence and social orders: A conceptual framework for interpreting recorded human history*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Peng, M. W. & Zhou, J. Q. (2005) How network strategies and institutional transitions evolve in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 22, n. 4, p. 321–336.
- Peng, M. W. & Delios, A. (2006) What determines the scope of the firm over time and around the world? An Asia Pacific perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 23, n. 4, p. 385–405.
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B. & Chen, H. (2009) The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *Academy of Management Perspectives*.
- Peng, M. W., Wang, D. Y., & Jiang, Y. (2008) An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of international business studies*, v. 39, n. 5, p. 920-936.
- Porter, M. (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K. (2005) *The fortune at the bottom of the pyramid*. Upper Saddle River: Wharton School.
- Ranking FDC das multinacionais brasileiras (2015). *A capacidade de adaptação cultural das empresas brasileiras no mundo*. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2015/ranking_fdc_multinacionais_brasileiras2015.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2016.
- Sashi, C. M. & Karuppur, D. P. (2002) Franchising in global markets: towards a conceptual framework. *International Marketing Review*, v. 19, n. 5, p. 499-524.
- Soto, H. (2000) *The mystery of capital: why capitalism triumphs in the West and fails everywhere else*. New York: Basic Books.
- Sun, S. L., Peng, M. W., Lee, R. P. & Tan, W. (2015) Institutional open access at home and outward internationalization. *Journal of World Business*, v. 50 n. 1, p. 234–246.

Young, M., Tsai, T., Wang, X., Liu, S. & Ahlstrom, D. (2014) Strategy in emerging economies and the theory of the firm. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 31, n. 2, p. 331–354.

Zhou, K. Z. & Poppo, L. (2010) Exchange hazards, relational reliability, and contracts in China: The contingent role of legal enforceability. *Journal of International Business Studies*, v. 41, n. 5, p. 861–881.

SOBRE OS AUTORES

- **Marcelo de Jesus Ferreira de Almeida** e Mestre em Administração (Estratégias e Operações em Redes) pela Universidade Paulista – UNIP, São Paulo, (Brasil). E-mail: marcelojfaga@hotmail.com Orcid id: <http://orcid.org/0000-0002-3097-6237>
- **Andrea Giovani Lanfranchi** e Doutoranda em Administração de Empresas com Ênfase em Gestão Internacional pela Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, São Paulo, (Brasil). E-mail: andraglanfranchi@gmail.com Orcid id: <http://orcid.org/0000-0002-7625-1485>
- **Pedro Lucas de Resende Melo** e Pós-Doutor em Negócios Internacionais pela Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, São Paulo, (Brasil). E-mail: pedro.melo@docente.unip.br Orcid id: <http://orcid.org/0000-0002-5947-6279>

LEGAL ENVIRONMENT OF THE DESTINATION COUNTRIES OF INTERNATIONALIZED BRAZILIAN FRANCHISE CHAINS

Marcelo de Jesus Ferreira de Almeida, Andrea Giovani Lanfranchi e
Pedro Lucas de Resende Melo

Universidade Paulista - UNIP, São Paulo, Brazil

ARTICLE DETAILS

Article history:

Received: November 24 2017

Accepted August 8 2018

Available online September 01th 2018

Double Blind Review System

Scientific Editor

Ilan Avrichir

Keywords:

Franchise chains

Internationalization strategy

Emerging Markets

Institutional environment

ABSTRACT

Motivated by globalization, the internationalization of Brazilian franchise chains to emerging countries has grown in recent decades. This internationalization provided opportunities for expansion for companies in this segment through business in foreign markets. The objective of this article is to identify, in the institutional environment of the destination countries of Brazilian franchise chains, the legal characteristics that are determinant in their internationalization strategies for emerging markets. The methodology used was the multiple case study, with a sample of three internationalized Brazilian franchise chains. The results indicated that the legal environment has relevance in the internationalization of franchise chains, but also indicated the existence of other factors that generate security and confidence and motivated the effective selection of emerging markets. Thus, in the choice of an emerging country for internationalization, the chain seek guarantees in the formal market relations, but, due to the institutional fragility of emerging markets, they also seek guarantees in informal institutions.

© 2018 Internext | ESPM. All rights reserved!

Para citar este artigo:

de Almeida, M., Lanfranchi, A., & Melo, P. (2018). Ambiente Legal dos Mercados de Destino das Redes de Franquias Brasileiras Internacionalizadas. *Internext*, 13(3), 14-27. doi:<http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.13314-27>

Para acessar este artigo: <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.13314-27>