

INTERNACIONALIZAÇÃO DE REDES DE FRANQUIAS BRASILEIRAS E O AMBIENTE
INSTITUCIONAL: A EXPANSÃO DA CHILLI BEANS PARA O KUWAIT

¹Rosmary Cardoso Saad, Pedro Lucas de Resende Melo, Victor Ragazzi Isaac & Angélica Luciá Carlini
Programa de Mestrado em Administração – Universidade Paulista – UNIP, e Associação Educacional - IBS,
Américas, São Paulo, (Brasil).

DETALHES DO ARTIGO	RESUMO
<p>Histórico do Artigo:</p> <p>Recebido em: 09 de março de 2021 Aceito: 11 de novembro de 2021 Disponível online: 17 de março de 2022</p> <p>Sistema de revisão “Double blind review”</p> <p>Editor Científico Ilan Avrichir</p>	<p>Objetivo: Buscou-se compreender como as redes de franquias brasileiras, em sua estratégia de internacionalização, lidam com os aspectos do ambiente institucional político e legal de um país do Oriente Médio, sabendo que as condições que impulsionam a difusão destas redes nem sempre atendem aos perfis mais desejados para expansão internacional, como a proximidade geográfica e cultural, além da existência de legislação que trata diretamente de franquias e da estabilidade política da região.</p> <p>Método: Utilizou-se da pesquisa qualitativa de natureza explicativa e do estudo de caso único, representado pela rede de franquia brasileira Chilli Beans com operações no Kuwait.</p> <p>Principais resultados: Identificou-se que mesmo com importantes distâncias institucionais, os aspectos legais são tratados de forma global, os aspectos políticos podem ser atenuados a partir da escolha estratégica do franqueado local e o principal fator de atração e continuidade está em aproveitar as oportunidades de mercado.</p> <p>Relevância/originalidade: Constatou-se que, apesar de uma rede de franquia operar em um país com grandes distâncias institucionais, é possível reduzi-las por meio de estratégias de expansão, tais como, a escolha precisa do franqueado local, o modo de governança que preserve as características do país de destino, ou, até mesmo, um modelo de negócio que facilita transações entre fronteiras.</p> <p>Contribuições teóricas: Enriquecer as teorias de internacionalização sob a ótica institucional, especificamente para as dimensões política e legal e, em particular, nas regiões com amplas distâncias institucionais, como o Kuwait em relação ao Brasil.</p> <p>Contribuições gerenciais: Subsidiar o franqueador com alternativas estratégicas para a escolha do modo de entrada em países estrangeiros e evidenciar as oportunidades de mercados em ambientes institucionais distintos do brasileiro.</p>
<p>Palavras-chaves:</p> <p>Redes de franquias Estratégia de internacionalização Teoria institucional Ambiente institucional Oriente Médio</p>	

1 INTRODUÇÃO

A economia global criou oportunidades para que organizações de diversos países cresçam por meio de negócios entre fronteiras (Ahlstrom et al., 2018; Oh et al., 2019; Doh, 2019). Com estas oportunidades de expansão, as empresas buscam alavancar seus recursos e habilidades de forma

criativa em uma variedade de mercados estrangeiros mediante estratégias de internacionalização (Sadeghi et al., 2019; Robertson & Luiz, 2019). Da mesma forma, grandes grupos, que são dominantes em muitas economias emergentes (Khanna & Yafeh, 2007; Zhang et al., 2019), também usam a expansão internacional

¹ Contato do autor E-mail: rosysaad001@gmail.com

como uma tática importante para adquirir recursos complementares ou estratégicos em mercados externos em busca de crescimento (Meyer et al., 2009).

O negócio de franquias, um dos modelos para internacionalizar, expandiu-se rapidamente devido à redução das barreiras nacionais, à saturação dos mercados domésticos e ao crescente reconhecimento das marcas globais (Elango, 2007; Thompson & Merrilees, 2001). Também cresceu com mais vigor do que outras formas de expansão de negócios, tanto nacionalmente como internacionalmente (Altinay & Wang, 2006). Considerado uma vantagem competitiva, pode-se argumentar que a franquia é uma das estratégias preferidas na expansão internacional, pois proporciona flexibilidade e economias de escala às operações mundiais (Alon, 2010).

Uma empresa que internacionaliza através de franquias, reconhece que a perspectiva institucional é fundamental para entender o contexto externo da empresa (Meyer, 2001). Segundo Hoffman, Munemo e Watson (2014), o perfil institucional de um país o torna um local de expansão mais ou menos atraente em relação a como suas instituições impactam os custos de transação de uma empresa. É especialmente importante quando se consideram os mercados emergentes, pois o governo e outras forças sociais tendem a ter uma influência mais forte sobre a atividade de mercado nesses países do que nos países desenvolvidos (Hoskisson et al., 2000). As economias emergentes, e em transição, tendem a ter ambientes regulatórios relativamente incipientes e ineficazes, menos transparentes e de mais difícil atuação (Cuervo-Cazurra, 2008; Peng, Wang & Jiang, 2008).

Neste contexto global, temos a relevância dos aspectos institucionais do país de destino para o processo de internacionalização de redes de franquias, que, segundo Dant e Grünhagen (2014) e Merrilees (2014), apontam para a necessidade de explicar a internacionalização na perspectiva institucional, caracterizando uma lacuna da literatura. Em especial, identificou-se a escassez de estudos que buscam compreender como o ambiente institucional de mercados emergentes, em particular representado pelas dimensões

políticas e legais, impactam a escolha e a operacionalização contínua das redes de franquias internacionalizadas, que sejam originárias de mercados emergentes (Hoffman & Preble, 2004; Welsh et al., 2006; Rosado-Serrano et al., 2018; Paul, 2019).

Em busca de respostas para estas lacunas, alguns estudos procuram compreender a internacionalização de redes de franquias com foco em ambientes institucionais, como os dos autores Baena e Cerviño, 2014; Baena, 2015 e Hoffman, Munemo e Watson, 2016, que analisaram a importância dos ambientes institucionais na definição de estratégias de internacionalização de redes de franquias e encontraram que as empresas apresentam mais dificuldades para se estabelecer em ambientes institucionais muito diferentes do seu país de origem. Ainda, conforme Madanoglu et al. (2017), a expansão internacional através de franquias começa em mercados cultural e geograficamente próximos ao mercado doméstico, devido a fatores como risco e incerteza entre os países de origem e de destino. Em continuidade, a compreensão do ambiente institucional é de particular importância nas economias de mercados emergentes, uma vez que estão cada vez mais se tornando mercados de destino para empresas de pequeno, médio e grande porte (Bhasin & Garg, 2020). Por sua vez, Baena (2012a) e Baena e Cerviño (2014), ao pesquisarem sobre internacionalização de redes de franquias para países emergentes, aprofundaram o efeito das dimensões institucionais para a seleção de mercados, e propuseram um modelo para franquia internacional contemplando: distância geográfica, distância cultural, estabilidade política, corrupção, taxa de desemprego, desenvolvimento econômico, potencial de mercado, eficiência da execução de contratos, individualismo e aversão a incerteza, no entanto, Hoffman, Munemo e Watson (2016), identificaram que os fatores institucionais de maior preocupação para as empresas de franquias ao escolher um mercado externo, ou para facilitar as transações comerciais, são as instituições políticas, regulatórias e de infraestrutura de um país. No mesmo campo, outros estudos tratam aspectos institucionais da internacionalização de franquias emergentes para outros países emergentes associados à segurança institucional e aos

contratos e regulamentos, bem como à insegurança institucional, à corrupção, à estabilidade política e o ambiente institucional (Aliouche & Schlenrich, 2009; Baena, 2012a; Baena & Cerviño, 2014; Hoffman, Munemo & Watson, 2016; Melo et al., 2015a).

Diante deste cenário, o objetivo deste estudo é compreender como as redes de franquias brasileiras, em sua estratégia de internacionalização, lidam com os aspectos do ambiente institucional político e legal de um país de destino localizado no Oriente Médio, sabendo que as condições que impulsionam a difusão destas redes nem sempre atendem aos perfis mais desejados para expansão internacional, como a proximidade geográfica e cultural, além da existência de legislação que trata diretamente de franquias e da estabilidade política da região. Essa é a razão da adoção de pesquisa qualitativa através de estudo de caso único, sobre uma rede de franquias brasileira bem-sucedida, Chilli Beans, líder de seu setor, com atuação no Kuwait desde 2011, sendo a mais antiga franquias brasileira instalada em um país do Oriente Médio.

Do ponto de vista teórico, este artigo explora um aspecto pouco estudado na literatura, que é a internacionalização com enfoque institucional voltado para os ambientes político e legal do país de destino (Hoffman, Munemo & Watson, 2016; Jell-Ojobor & Windsperger, 2014; Merrilees, 2014), além de trazer uma compreensão do processo de internacionalização de redes de franquias de um mercado emergente para outro mercado emergente, enquanto a maior parte dos estudos sobre franquias está amplamente preocupada com o sucesso e a competitividade das franquias ocidentais nos mercados globais (Nasri et al., 2020; Melo et al., 2015; Aliouche & Schlenrich, 2011). Outro ponto importante é estudar um país do Oriente Médio para franquias, tema raramente abordado em publicações nacionais e internacionais sobre internacionalização de redes de franquias. Em paralelo, como contribuição gerencial, pretende-se obter informações que possam auxiliar de forma eficiente as decisões de internacionalizar para mercados emergentes e moderar os efeitos das diferenças institucionais nas estratégias das empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Ambiente Institucional

A teoria institucional organizacional fornece uma visão poderosa e complexa das organizações. Associada a franquias, destacamos a visão de Zucker (1987), que diz que as organizações são influenciadas por pressões normativas, às vezes provenientes de fontes externas, tais como o Estado, outras vezes decorrentes de dentro da própria organização. Meyer e Rowan (1992) e DiMaggio e Powell (1991, 1983), entre outros, sugerem que a teoria institucional procura explicar a estrutura e o funcionamento das organizações como uma realidade socialmente construída. Sob esse prisma, as empresas tendem a se adequar às regras, procedimentos, crenças e valores predominantes em seu ambiente, conferindo-lhes legitimidade. Em geral, as instituições fornecem as “regras do jogo” para navegar na sociedade (North, 1990) e, ao estabelecer e administrar estas regras, as instituições desempenham um papel importante nos comportamentos organizacionais de cada país, pois possibilitam reduções dos custos de transação e restringem a incerteza através de uma estrutura institucional estável (Hoskisson et al., 2000; Meyer, 2001; North, 1990).

Portanto, os ambientes institucionais são relevantes na definição de estratégias de internacionalização de redes de franquias, e o conceito de distância institucional é chave para compreender a dinâmica deste tipo de operação. Significa as diferenças entre o ambiente institucional do país de origem e do país de destino (Baena & Cerviño, 2014; Baena, 2015; Hoffman, Munemo & Watson, 2016), que, em geral, indicam que as empresas apresentam mais dificuldades para se estabelecer em ambientes institucionais muito diferentes do ambiente do seu país de origem.

As forças institucionais influenciam a elaboração de estratégias das empresas através de meios reguladores, normativos e cognitivos (Scott, 1995). Em países institucionalmente desenvolvidos, onde as instituições são fortes e eficientes, a contratação no mercado não traz riscos e/ou custos adicionais. Por outro lado, os

mercados emergentes são caracterizados por ambientes institucionais instáveis devido à infraestrutura legal subdesenvolvida, à alta volatilidade das políticas, aos mercados de capital e trabalho fracos e sistemas judiciais deficientes, que aumentam os desafios para a gestão de empresas atuantes neste mercado (Khanna, Palepu & Sinha, 2005). No entanto, algumas empresas desenvolvem estratégias que lhes permitem administrar com sucesso estes vazios institucionais, através de formas e rotinas organizacionais que ajudam a administrar a incerteza, aumentando sua capacidade de competir em países com condições semelhantes, e que são institucionalmente próximos do país de origem (James, Sawant & Bendickson, 2020), experimentando um papel de expansão na economia mundial (Bhasin & Garg, 2020).

Portanto, a perspectiva institucional é especialmente importante quando se consideram os mercados emergentes, pois o governo e outras forças sociais tendem a ter uma influência mais forte sobre a atividade de mercado nesses países do que nos países desenvolvidos (Hoskisson et al., 2000). As economias emergentes, e em transição, tendem a ter ambientes regulatórios relativamente incipientes e ineficazes, menos transparentes e de mais difícil atuação (Cuervo-Cazurra, 2008; Peng, Wang & Jiang, 2008).

2.2 Internacionalização de redes de franquias

A estratégia de franquia tem sido amplamente utilizada para a entrada no mercado internacional (Peng, 2011; Cavusgil et al., 2014; Rosado-Serrano et al., 2018; Rosado-Serrano & Paul, 2018). É um formato relativamente novo que busca, através de seu modelo de negócio, reduzir riscos (Baena, 2012a). De acordo com Madanoglu et al. (2017), a franquia é um modelo colaborativo único de entrada com menor risco embutido, devido ao investimento limitado necessário pelo franqueador, e alto nível de controle contratual, por um formato de negócio experimentado. Para a escolha do país de destino, concluiu-se que a aprendizagem em outro mercado é importante, bem como a confiança, a credibilidade e a seriedade do franqueado. Para a escolha do

franqueado, os franqueadores são habilitados para selecionar os agentes mais adequados e, com isso, diminuir riscos e maximizar oportunidades em um empreendimento internacional (Quinn & Doherty, 2000; Baena & Cerviño, 2012; Isaac et al., 2018; Baena, 2018). Estes franqueados são posteriormente treinados e apoiados pelo franqueador (Rosado-Serrano, Paul & Dikova, 2018; López-Bayón & López-Fernández, 2016).

Ademais, os mercados emergentes tendem a incorporar oportunidades mais dinâmicas para os franqueadores internacionais (Bretas & Alon, 2020; Alon, 2006; Welsh & Alon, 2001) devido ao rápido crescimento de suas economias (Hoffman, Munemo & Watson, 2016; Baena, 2012a, 2012b). A entrada nos mercados emergentes da América Latina, Europa Central e Oriental e Ásia Oriental e Pacífico foi responsável por grande parte da expansão internacional de franquias (Welsh & Alon 2001; Alon & Welsh 2001). Lanfranchi et al. (2020b), identificou que as cadeias de franquias não esperam encontrar um ambiente institucional favorável em países emergentes, no entanto, a experiência dos franqueadores de economias emergentes em mercados domésticos com instituições fracas pode ser um recurso valioso para operar em outros mercados similares (Bretas, Galetti & Rocha, 2019; Scalera, Mukherjee & Piscitello, 2020). As réplicas de seu ambiente doméstico podem se tornar um limite para o sucesso internacional, sendo necessário um ajuste fino dessas operações para priorizar certas características institucionais (Melo et al., 2019). Segundo Nyadzayo, Matanda e Rajaguru (2018), para ter sucesso em mercados emergentes, os franqueadores devem aproveitar o conhecimento dos franqueados do mercado local e do ambiente de negócios para atualizar os procedimentos do sistema de franquias, preços e estratégias de produtos.

3 PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

3.1 Ambiente Institucional Político

Nos últimos anos, diversos autores (ex. Alon et al., 2020; Bretas & Alon 2021; Galhanone et al., 2020; Liedong et al., 2020; Yang, Sheng, & Zhou, 2018) têm destacado a importância do ambiente

institucional do país de destino no processo de internacionalização das redes de franquias. Nessa seara, um dos fatores institucionais ressaltados na literatura de internacionalização é o político, que conforme estudos (ex. Baena, 2015; Melo et al., 2015; Aliouche & Schlenrich, 2011; Berry, Guillén & Zhou, 2010) impacta no processo de expansão de empresas que buscam se internacionalizar. Regulamentos e aplicação das leis, são aspectos institucionais de maior influência para o sistema de franquias (Aliouche & Schlenrich, 2011; Baena, 2015; Hoffman, Munemo & Watson, 2016; Melo et al., 2019). Nesse sentido, é recorrente que redes de franquias expressam preocupações sobre a regulamentação acerca de seu modelo de negócios, incluindo leis de divulgação, direito contratual e repatriação de lucros, entre outras (Hackett, 1976; Hoffman & Preble, 2004; Preble, 1995). Por outro lado, estudos (ex. Cuervo-Cazurra et al., 2018; Bahoo et al., 2020) têm demonstrado que a corrupção vinculada ao contexto político também pode ser uma preocupação para as empresas que buscam se internacionalizar, ao passo que a prática desta ação envolve custos para empresa (pagamento de propinas) e normas informais, comportamentos e ações específicas vinculadas ao relacionamento existente entre o setor privado e o público. Assim, a literatura de internacionalização focada em redes de franquias oriundas de mercados desenvolvidos, considera que um ambiente de instabilidade política do mercado de destino pode impactar negativamente na escolha e no processo de internacionalização da empresa.

Todavia, ao observarmos os estudos que tratam sobre internacionalização de empresas que sejam oriundas de mercados emergentes, verificamos que há uma adesão dessas empresas na procura pela atuação em mercados emergentes, uma vez que encontram maior facilidade em se adaptar ao ambiente institucional do país de destino (Cuervo-Cazurra, 2012). Isso ocorre porque estas empresas já possuem uma *expertise* voltada ao ambiente institucional característico de mercados emergentes, além de já obter conhecimentos vinculados a atitudes e comportamentos que devem possuir para se adequar ao ambiente político e institucional de países emergentes, refletida assim no acúmulo de conhecimentos

específicos que favorecem na obtenção de vantagens competitivas (Ramamurti & Singh, 2009; Pattnaik, Singh, & Gaur, 2021). Desta forma, as redes de franquias de países emergentes estão habituadas com o ambiente político de seu país, traduzido em uma maior instabilidade no ambiente político, cuja regulamentação acerca do modelo de negócios, aliada a leis de divulgação e direito contratual ainda estão em processo de amadurecimento no legislativo e executivo (Lanfranchi et al., 2020a). Ademais, Melo, Borini e Ogasavara (2019), identificaram que as redes de franquias não compreendem os altos níveis de corrupção de um país, aliado a ineficiências em fazer negócios como obstáculos inaceitáveis e que as redes de franquias de países emergentes podem reverter as desvantagens, provenientes da falta de amadurecimento do ambiente institucional político, a seu favor, como capacidades não locais possíveis de serem exploradas em outros mercados emergentes. Por fim, Nasri et al. (2020) salienta que se sabe pouco sobre a atuação de redes de franquias no Oriente Médio, havendo, entretanto, um alto potencial de consumo de marcas estrangeiras e a intenção de diversificar a economia. A partir do exposto, a seguinte proposição foi formulada:

Proposição 1: As redes de franquias brasileiras são atraídas por ambientes institucionais com instabilidade política.

3.2 Ambiente Institucional Legal

Segundo Sun et al. (2015) os aspectos legais do país, constituídos por leis, regras e regulamentos, são atributos importantes da infraestrutura de governança de um país, que acabam por impactar no processo de escolha de internacionalização da rede de franquias (Cuervo-Cazurra & Genc, 2008; Aliouche & Schlenrich, 2011; Rocha & Ávila, 2015; Sun et al., 2015). Assim, a literatura de internacionalização de redes de franquias (Almeida et al., 2018; Lanfranchi et al., 2020a; Jell-Ojobor & Windsperger, 2017) aponta que a dimensão legal influencia no processo decisório de internacionalização de redes de franquias que buscam expandir seus negócios.

Nessa esfera, Sun et al. (2015) aponta que o estado de direito atua restringindo o poder político e reduz as barreiras de entrada de empresas estrangeiras. Em complemento, observa-se que o estado de direito efetivo também protege os contratos e reduz o comportamento oportunista (Zhou & Poppo, 2010). Ademais, é importante salientar que as redes de franquias expressam com frequência preocupações sobre regulamentos específicos de seu modelo de negócios, incluindo, leis de divulgação, direito contratual e repatriação de lucros, entre outras (Hackett, 1976; Hoffman & Preble, 2004; Preble, 1995). Por fim, destacamos que a proteção dos direitos do investidor auxilia as empresas a acessar crédito e capital, além de regular exportações, importações e impostos (Berry, Guillén & Zhou, 2010). Portanto, as regulamentações financeiras do país de destino influenciam as redes de franquias e seus franqueados (Hoffman, Munemo & Watson, 2016), ao passo que os direitos legais ajudam os empreendedores a usar o modelo corporativo para maximizar lucros e limitar passivos (Micklethwait & Wooldridge, 2005), além de proteger investidores e credores da expropriação (La Porta et al., 2000).

Em complemento, os direitos de propriedade, principalmente o intelectual, reduzem o risco de desapropriação e incentivam o investimento estrangeiro de longo prazo (Khoury & Peng, 2011; Meyer et al., 2009; Young et al., 2014). Quando observado seu impacto em redes de franquias temos que os mesmos protegem os ativos mais valiosos, que são as marcas e patentes, por meio das leis de proteção intelectual integradas ao contrato de franquia, impondo restrições do franqueado ao oportunismo (Alon, 2006; Aliouche & Schlentrich, 2011; Baena, 2013; Melo et al., 2019).

Noutra esfera, é observado que países que não possuem estrutura regulatória necessária para resolver conflitos entre franqueador e franqueado aumentam o nível de incerteza em processos de internacionalização (Kedia, Ackerman & Justis, 1995). Nesse sentido, a instabilidade jurídica é um risco para redes de franquias no exterior, além de dificultar o relacionamento entre o franqueador e o franqueado (Alon, 2006; Melo et al., 2019), relação esta indispensável para alavancar o desempenho internacional (Ghantous & Das,

2018). Com isso, um desafio para a expansão através do sistema de franquia no Oriente Médio é a falta de legislação que trata diretamente de franquia (Franchising Resource Guide, 2018), levando a seguinte proposição:

Proposição 2: As redes de franquias brasileiras são atraídas por ambientes institucionais com limitações legais.

4 METODOLOGIA

A presente pesquisa é caracterizada pela abordagem metodológica qualitativa explicativa de estudo de caso único, justificada pela possibilidade de aprofundar o tema a partir de uma empresa representativa (Yin, 2015). Para isso, a escolha da rede de franquias partiu de uma base fornecida pela ABF Associação Brasileira de Franchising (2018) sendo identificadas apenas três empresas brasileiras com operações no Oriente Médio, e optou-se por investigar profundamente a empresa Chilli Beans, por ser a maior rede especializada em óculos e acessórios da América Latina, com mais de 800 pontos de vendas no Brasil. Além de possuir operações internacionais em Portugal, Estados Unidos, Colômbia, Peru, México e Bolívia, atua no Kuwait desde 2011 com 5 unidades franqueadas na cidade do Kuwait, sendo a mais antiga franquia brasileira instalada em um país do Oriente Médio.

A coleta de dados foi realizada entre março e junho de 2020 e abrangeu levantamentos de dados secundários (sites, serviços de notícias e publicações do World Bank) para aumentar a confiabilidade do estudo (Creswell, 1998) e esclarecer aspectos históricos da empresa. Em especial, e com o objetivo de fornecer parâmetros que caracterizam as instituições políticas das nações, objeto desta pesquisa, foram utilizados indicadores do World Bank (2018/19), tais como: estado de direito, eficácia do governo, estabilidade política, qualidade regulatória e controle de corrupção. E ainda, utilizou-se o projeto Doing Business 2020, relatórios anuais gerados pelo World Bank para medir o desenvolvimento das nações, tais como: comércio entre fronteiras, execução de contratos, registro de propriedade,

facilidade para fazer negócios e proteção de pequenos investidores.

Ainda, a partir de roteiro baseado nas teorias identificadas neste estudo e focados nos

ambientes institucionais político e legal do Kuwait, foi realizada entrevista e aplicado questionários (Figura 1).

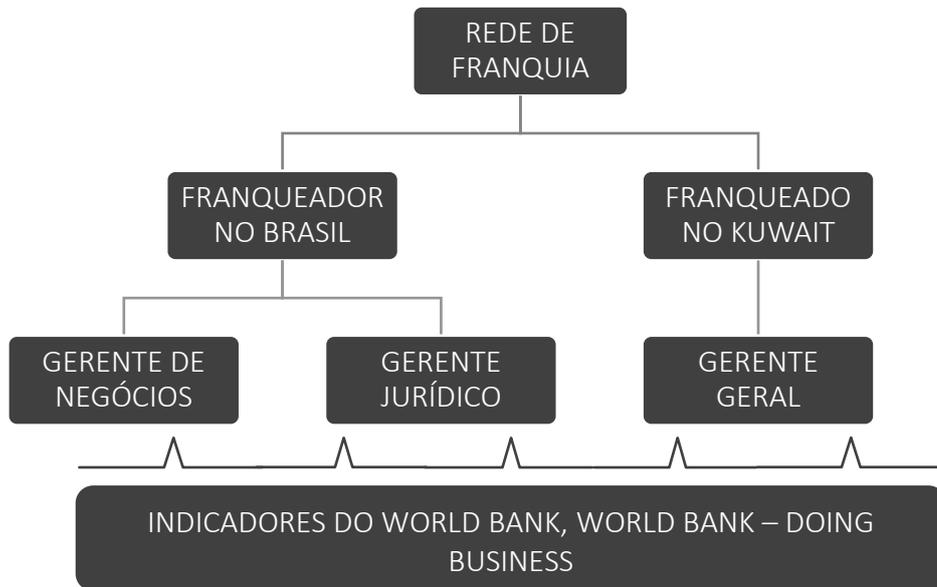


Figura 1. Composição da amostra
Fonte: autores.

Baseado no arcabouço teórico e no tipo de estudo proposto, (Tabela 1), formulou-se o questionário e o roteiro de entrevistas a partir dos ambientes institucionais político: estabilidade

política, qualidade regulatória e controle de corrupção e legal: estado de direito, direitos das empresas e investidores, direitos de propriedade e direitos dos consumidore

Tabela 1. Arcabouço teórico

Ambiente	Definição	Referencial
Político: Estabilidade política	Risco país. Tamanho do estado. Mudanças de poder. Violência. Incerteza. Aumento custo de transação. Mudança política econômica. Restrições de importação ou remessa de <i>royalties</i> . Investimento estrangeiro.	Berry, Guillén & Zhou, 2010; Baena & Cerviño, 2014; Alon & Elango, 2018
Político: Qualidade regulatória	Regulamentações de mercado. Facilidade para implementar produtos, marcas e modelos de negócios. Risco de fazer negócio. Órgão regulador de franquias.	Galang, 2012; Baena, 2015
Político: Controle de corrupção	Falta de respeito pelas regras. Pagamentos irregulares para garantir funcionamento da empresa (suborno). Desvios de contratos para o governo.	Cuervo-Cazurra, 2006; Baena, 2012a; Hoffman, Munemo & Watson, 2016
Legal: Estado de Direito	Atua na restrição ao poder político e reduz barreiras de entrada. Respaldo para o livre comércio. Proteção de contratos e redução de oportunismo.	Sun <i>et al.</i> , 2015; Zhou & Poppo, 2010; La Porta <i>et al.</i> , 1998
Legal: Direitos das empresas e dos investidores	Direitos legais de proteção aos lucros devidos, transferência do lucro sem dificuldade. Acesso ao crédito. Direitos legais para maximização de lucros e limitação de obrigações.	Micklethwait & Wooldridge, 2005, La Porta <i>et al.</i> , 2000;
Legal: Direitos de propriedade	Disposições legais que protegem os direitos de um indivíduo de usar, controlar, transferir e receber benefícios de sua propriedade. Propriedade intelectual. Reduzem o risco de expropriação e incentivam investimentos a longo prazo.	Sun <i>et al.</i> , 2015; Khoury & Peng, 2011; La Porta <i>et al.</i> , 1998.
Legal: Direitos dos consumidores	Protege o consumidor de práticas e tratamentos comerciais desleais. Buscam qualidade e o atendimento de suas necessidades. Podem punir empresas que não respeitam estes direitos.	North <i>et al.</i> , 2009; Sun <i>et al.</i> , 2015; La Porta <i>et al.</i> , 1998

Fonte: autores.

O material foi coletado por meio de entrevista em profundidade – semiestruturada – com a Gerente de Negócios Internacionais da Chilli Beans no Brasil por skype, agendada e gravada, com duração de aproximadamente 45 minutos; além de informações complementares obtidas por meio de questionário contendo 12 questões respondidas por e-mail pelo Gerente Jurídico sediado também no Brasil. Por último, foi respondido pelo franqueado e Gerente Geral do Kuwait, um questionário com 15 perguntas abertas encaminhadas e respondidas por e-mail (Figuras 2 e 3).

Figura 2 – Formulário de entrevista com franqueador

Este roteiro será aplicado a redes de franquias brasileiras, que possuem 1 ou mais unidades franqueadas em países do Oriente Médio. O objetivo principal, é compreender se os aspectos políticos e legais analisados e considerados na decisão de internacionalizar para esta região, se comportaram estáveis ou sofreram alterações pós-implantação. Deve-se avaliar se as bases contratuais firmadas não sofreram alterações durante a operação em decorrência de fatores externos, em especial da instabilidade política existente nesta região.

Roteiro de entrevista semi-estruturada

Data –

Informações sobre o entrevistado

- Nome –
- Cargo –
- Tempo na empresa –
- Tempo no cargo –

Informações sobre a empresa

- Empresa –
- Ano de Fundação –
- Quantas franquias possui no Brasil –
- Quantas franquias possui fora do Brasil –
- Quantas franquias possui no Oriente Médio –
- Qual foi o 1º país que a empresa iniciou operação fora do Brasil –
- Em que ano essa operação ocorreu –

Internacionalização de rede de franquias – modo de entrada		
1	Unidade Própria	O próprio franqueador opera uma unidade ou mais unidades fora de seu país
2	Master Franquia	Operador local responsável por vender e controlar as operações em determinado território
3	Joint venture	Associação legal com um parceiro local
4	Franqueado direto	O franqueador controla as franquias a partir do país de origem
5	Franqueado direto através de subsidiária com escritório próprio no país de destino	Constituição de uma nova unidade de negócios completa no país de destino

- Quais são os países os quais esta rede de franquia possui operações no Oriente Médio, quando entrou e qual modelo de entrada adotou –

País	Cidade	Ano de entrada	Modo de Entrada (cód.)

Ambiente institucional legal

Ambiente institucional legal – Estado de direito	
Conceito	Referencial teórico
Atua na restrição ao poder político e reduz barreiras de entrada. Respaldo para o livre comércio. Proteção de contratos e redução de oportunismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Sun <i>et al.</i>, 2015 • Zhou e Poppo, 2010 • La Porta <i>et al.</i>, 1998

1A. Esta rede de franquia já teve que realizar ajustes ao contrato inicialmente firmado com algum dos franqueados desta região? Se sim, qual foi a mudança realizada? Foi fácil adaptá-la ou existiram entraves legais que a dificultaram?

1B. Nesta região, as medidas de resolução de conflitos estão disponíveis e acessíveis às empresas estrangeiras e mais especificamente às redes de franquias? Já teve que recorrer alguma vez? Como solucionou ou, como solucionaria caso ocorresse?

Ambiente institucional legal – proteção dos direitos das empresas e dos investidores	
Conceito	Referencial teórico
Direitos legais de proteção aos lucros devidos, transferência do lucro sem dificuldade. Acesso ao crédito. Direitos legais para maximização de lucros e limitação de obrigações.	<ul style="list-style-type: none"> • Micklethwait e Wooldridge, 2005 • La Porta, Lopez-De-Silanes, Shleifer e Vishny, 2000 • Sun <i>et al.</i>, 2015, La Porta <i>et al.</i>, 1998

2A. Esta rede de franquias já teve alguma experiência de interferência do Estado que impactasse o contrato firmado com algum franqueado desta região e que tenha prejudicado as remessas de lucros e / ou os investimentos? Como esse problema foi solucionado?

2B. Esta rede de franquias já teve que fazer uso de crédito ou acesso a recursos locais, ou, facilitado este acesso para algum franqueado? Houve facilidade para obtenção de crédito?

Ambiente institucional legal – direitos de propriedade	
Conceito	Referencial teórico
Disposições legais que protegem os direitos de um indivíduo de usar, controlar, transferir e receber benefícios de sua propriedade. Aplica-se também para propriedade intelectual. Reduzem o risco de expropriação e incentivam investimentos a longo prazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Sun <i>et al.</i>, 2015, • Khoury e Peng, 2011 • Meyer <i>et al.</i>, 2009a • Young <i>et al.</i>, 2014 • La Porta <i>et al.</i>, 1998.

3A. Esta rede de franquia já participou de alguma forma de disputa, judicial ou extrajudicial, relacionada a proteção de sua marca, de seus direitos de propriedade intelectual, ou qualquer outro assunto referente aos direitos legais como franqueador? Como foi solucionado?

Ambiente institucional legal – direitos dos consumidores	
Conceito	Referencial teórico
Protege o consumidor de práticas e tratamentos comerciais desleais. Buscam qualidade e o atendimento de suas necessidades. Podem punir empresas que não respeitam estes direitos	<ul style="list-style-type: none"> • North <i>et al.</i>, 2009 • Sun <i>et al.</i>, 2015 • La Porta <i>et al.</i>, 1998

4A. Existe algum órgão de proteção aos direitos do consumidor em países do Oriente Médio os quais possui franqueados? Caso não exista, como são solucionadas demandas referentes aos direitos dos consumidores nestes países?

4B. Já houve alguma divergência entre esta rede de franquias e algum franqueado do Oriente Médio quanto a forma de atendimento dos direitos do consumidor? Se sim, como foi tratado o tema?

Ambiente institucional político

Ambiente institucional político – estabilidade política	
Conceito	Referencial teórico
Risco país. Tamanho do estado. Mudanças de poder. Violência. Incerteza. Aumento custo de transação. Mudança política econômica e industrial. Restrições de importação ou a remessa de royalties para o país de origem. Investimento estrangeiro.	<ul style="list-style-type: none"> • Berry; Guillén, Zhou, 2010 • Baena, 2014

5A. Esta rede de franquias já foi afetada de alguma forma por mudanças de poder ou por conflitos internos ou externos que alteraram as regras comerciais e/ou industriais, em operações com franqueados do Oriente Médio? O que fizeram?

5B. Em relação às políticas de exportação, remessa de royalties e investimentos, esta rede de franquias já enfrentou alguma dificuldade que impactasse as operações em mercados do Oriente Médio? Como foi solucionado?

Ambiente institucional político – qualidade regulatória	
Conceito	Referencial teórico
Regulamentações de mercado. Facilidade para implementação de produtos, marcas e modelos de negócios. Risco de fazer negócio. Órgão regulador de franquias.	<ul style="list-style-type: none"> • Galang, 2012 • Baena, 2015

6A. Existe alguma associação ou agência reguladora em países do Oriente Médio que atue e/ou fiscalize as operações de franquias e solucionem possíveis dificuldades locais? Já fez uso desse recurso? Que tipo de apoio foi dado?

6B. Qual foi o grau de facilidade que esta rede de franquias teve para implementar seus produtos e/ou serviços através de franqueados em países do Oriente Médio?

Ambiente institucional político – Controle da corrupção	
Conceito	Referencial teórico
Falta de respeito pelas regras. Pagamentos irregulares para garantir funcionamento da empresa (suborno). Desvios de contratos para o governo.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuervo-Cazurra, 2006 • Baena, 2012a • Hoffman; Munemo; Watson, 2016

7A. Esta rede de franquias já enfrentou e/ou teve que tomar decisões que impactassem a forma de realizar negócios com franqueados do Oriente

Médio, decorrentes de eventuais práticas de corrupção? Se sim, como foi?

Aspectos gerais

8A. Quais foram os aspectos mais importantes que foram considerados para tomar a decisão de levar a marca desta rede de franquias para países do Oriente Médio? Apontar aspectos distintos (cultura, língua, distância, hábitos, religião, ambiente político instável...) e, por que escolheu este modo de entrada (unidade própria, master franquias, joint venture, franqueado direto, franqueado indireto através de subsidiária com escritório próprio no país de destino)?

8B. Com a experiência adquirida até o momento, decorrente da internacionalização desta empresa, acredita que existam aspectos relevantes do país de destino que não foram considerados e que vale a pena incorporar ao contrato nas próximas expansões?

8C. De tudo que foi planejado na relação comercial desta rede de franquias e seus franqueados instalados no Oriente Médio, quais foram a melhor e a pior ocorrência que se materializou?

Figura 3 – Questionário aplicado ao franqueado

This questionnaire will be applied to Middle East franchisees of Brazilian companies. The objective is to

understand whether the signed contractual bases are permanent, or they experience changes during the operation due to external factors, in especial the political instability that exists in this region.

Questionnaire with open questions

Date –

Interviewed data

- Name –
- Job –
- Relationship time with this franchise network –
- Time in office –

Franchise Information

- Brazilian franchise that you represent – _____
- Year that the franchise agreement was signed – _____
- Number of units of this franchise that you own – _____
- Owns other Brazilian franchises – _____
- Number of franchises that you represent, not necessarily Brazilian – _____
- Year that you started operating franchises – _____

Franchises network internationalization – entry mode		
1	Own Unit	The franchisor itself operates a unit or more units outside its country
2	Master Franchise	Local operator responsible for selling and controlling operations in a given territory
3	Joint venture	Legal association with a local partner
4	Direct franchisee	The franchisor controls the franchises from the country of origin
5	Direct franchisee through a subsidiary with its own office in the destination country	Design of a completely new business unit in the destination country

– Which countries in the Middle East have a franchise of Chilli Beans, what was the enter date and which entry model did they adopt –

Country of origin	Entry year	Entry model (cod.)

Legal institutional environment – rule of law	
Definition	Theoretical reference
The law objective is to restrict the political powers and reduce barriers in favour of importation. The law is one of the bases of the free trade. The law protects contracts and aims to reduce one’s objective to take advantage over other.	<ul style="list-style-type: none"> • Sun <i>et al.</i>, 2015 • Zhou e Poppo, 2010 • La Porta <i>et al.</i>, 1998

1. The rule of law

1A. Did you ever have to modify your franchise agreement with Chilli Beans? If your answer is positive, what were the changes made? Was it simple to do it or there were legal obstacles that imposed difficulties?

1B. Have you ever had to use resolution measures available in your country to solve any problem regarding the franchise agreement? How did you or would you resolve any obstacles arising from the franchise agreement?

Institutional environment – protection of the rights of companies and investors	
Definition	Theoretical reference
Right for the protection of profits and for the transfer of profits without difficulty. Access to credit. Right to maximize profits and to limit legal obligations.	<ul style="list-style-type: none"> • Micklethwait e Wooldridge, 2005 • La Porta, Lopez-De-Silanes, Shleifer e Vishny, 2000 • Sun <i>et al.</i>, 2015, La Porta <i>et al.</i>, 1998

2. About the protection of rights

2A. Have you had any experience with State intervention on your franchise agreement that has impacted your profits and / or investments? How was this problem solved?

2B. Have you ever had to use credit or have to access local resourcements for the execution of the franchise agreement? Was it easier to obtain credit, because you represent a foreign franchisor?

Institutional environment – property rights	
Definition	Theoretical reference
Legal provisions that protect individual's rights to use, control, transfer and receive benefits from their property. It also applies to intellectual property. They reduce the risk of expropriation and encourage long-term investment.	<ul style="list-style-type: none"> • Sun <i>et al.</i>, 2015, • Khoury e Peng, 2011 • Meyer <i>et al.</i>, 2009a • Young <i>et al.</i>, 2014 • La Porta <i>et al.</i>, 1998.

3. About property rights

3A. Did you participate in any form of dispute, judicial or extrajudicial, related to the brand, intellectual property rights or any other matter regarding the right of use the franchisor's trademark? How was it solved?

Institutional environment – Consumer rights	
Definition	Theoretical reference
Protects consumers from illegal commercial practices. Seek for quality and attend consumers' needs. Possibility of punishment of companies for illegal acts against consumers.	<ul style="list-style-type: none"> • North <i>et al.</i>, 2009 • Sun <i>et al.</i>, 2015 • La Porta <i>et al.</i>, 1998

4. About consumer rights

4A. Is there a consumer rights protection institution in your country (i.e., bureau or a specific court)? If not, how claims regarding consumer rights are resolved in your country?

4B. Have you ever disagreed with the guidelines presented by the franchisor as to how to comply with consumer rights? If so, how did the franchisor deal with your arguments?

Political environment – political stability	
Definition	Theoretical reference
Country risk. Government size. Changes in the government powers. Violence. Uncertainty. Increased transaction cost. Political, economic and industrial changes. Restrictions on importations and on the remittance of royalties to the country of origin. Foreign investment.	<ul style="list-style-type: none">• Berry; Guillén, Zhou, 2010• Baena, 2014

5. Political stability

5A. Has your company been affected in any way by changes in the Government or by internal or external conflicts that have impacted your country's commercial and / or industrial laws? What have you done?

5B. Regarding importation policies, royalties and investment remittances, has your franchise faced any difficulties that would impact its operations?

Political environment – regulatory quality	
Definition	Theoretical reference
Market regulations. Ease of implementing products, brands and business models. Risk of doing business. Franchise regulatory agency.	<ul style="list-style-type: none"> • Galang, 2012 • Baena, 2015

6. Regulatory quality

6A. Is there an association or a regulatory agency in your country that acts and / or supervises the operation of franchisees? Have you ever used this feature? What was the support given?

6B. How difficult was to introduce the products from Chilli Beans in your country?

Political environment – control of corruption	
Definition	Theoretical reference
Lack of respect for the rules. Irregular payments to guarantee the company operation (bribery). Contracts deviations.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuervo-Cazurra, 2006 • Baena, 2012a • Hoffman; Munemo; Watson, 2016

7. Control of corruption

7A. Have you ever faced and / or had to take internal decisions that impacted your way of doing business in consequence of eventual corruption practices in your country? How was it?

8. General aspects

8A. What were the most important aspects considered when making the decision to represent the company Chilli Beans in your country? Please point out different aspects (culture, language, distance, habits, religion, unstable political environment etc.) and ways of entry.

8B. With the experience gained so far with the internationalization of your business, do you think that you have failed to evaluate any relevant aspect when choosing a franchise network to represent that would be worthy incorporating into the new contracts?

8C. Considering the franchise agreement and its implementation so far, what were the best and the worse situations related to them?

A entrevista foi totalmente transcrita e tabulada, atendendo ao mesmo critério aplicado aos questionários. Os dados foram ordenados por assuntos e comparados, ou complementados, numa única base de dados. Segundo Yin (2015), a análise de conteúdo consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinadas de outras formas, para produzir descobertas baseadas em empirismo. Aplicou-se ainda o conceito de triangulação de dados (Denzin, 2007), com perspectivas do franqueador, por meio das informações coletadas

com as áreas internacional e jurídica, do franqueado, através das informações concedidas pelo gerente geral do Kuwait e de dados secundários. O conteúdo foi, portanto, organizado e analisado com base nas dimensões analíticas presentes no referencial teórico. Pelo volume de dados, não foi necessário recorrer a algum software de análise. Na tabela 2, estão organizados os principais elementos obtidos por meio das entrevistas e questionários aplicados com o franqueador e o franqueado.

Tabela 2. Principais resultados da pesquisa

Escolha e Permanência no país de Destino		
Categories	Franqueador	Franqueado
Dimensão política		
Estabilidade política	<p>Embora seja um país instável politicamente, outros fatores foram determinantes para internacionalizar e manter a operação, como: potencial econômico e de mercado, baseado no alto poder aquisitivo e valorização da moeda local.</p> <p>O modo de entrada foi determinante para simplificar a operação, e não depender de remessas de <i>royalties</i> e demais transações.</p>	<p>Existe plena confiança e segurança na operação, pois o franqueado faz parte de uma das 5 famílias mais ricas e tradicionais e do varejo local. Em 9 anos de operação, o franqueado não foi afetado comercialmente por questões políticas de seu país.</p> <p>A simplicidade da operação torna a gestão do franqueado mais flexível, ainda que, dentro dos padrões da rede Chilli Beans.</p>
Qualidade regulatória	<p>Mesmo sem órgão regulador para franquias, existe segurança e confiança na legislação existente, reduzindo os riscos da operação.</p> <p>O modelo de negócio adotado pela Chilli Beans transfere ao franqueado questões burocráticas para operar no país de destino.</p>	<p>A burocracia local para operar dificulta a abertura de empresas, e as adaptações culturais tornam a operação inicial mais complexa.</p> <p>Superadas as questões burocráticas para iniciar o negócio, a manutenção da operação segue naturalmente.</p>
Controle de corrupção	<p>Existe alto grau de confiança em relação ao franqueado, não somente por pertencer a uma família influente que detém o varejo do país, como por conta das cláusulas contratuais que os protege de determinadas ocorrências.</p>	<p>O Kuwait é um país com histórico de corrupção, portanto, o franqueado usa controles internos para proteção de ações de corrupção em sua operação local. O franqueado teve uma única ocorrência de ilícito financeiro.</p>
Dimensão legal		
Estado de Direito	<p>O contrato de franquia foi integralmente adequado a uma operação internacional, além de ajustes específicos que atendem as leis do país.</p>	<p>Para o franqueado, o contrato é suficientemente adaptado as leis locais.</p>
Proteção dos direitos das empresas e dos investidores	<p>O franqueado pertence a uma família influente, transferindo confiança para a relação comercial.</p> <p>O modo de contratação protege o franqueado em relação aos seus direitos empresariais, já que os lucros são obtidos no ato da venda dos produtos.</p>	<p>O contrato prevê que o franqueado deve seguir toda a legislação do território, garantindo seus direitos.</p>
Direitos de propriedade	<p>Há confiança nas leis locais para a proteção da marca e transferência de know-how.</p>	<p>O papel do franqueado é resguardar a marca do franqueador e cumprir com boas práticas.</p>
Direitos dos consumidores	<p>O contrato prevê que o franqueado deve seguir toda a legislação do território, não apenas com relação aos direitos do consumidor, mas também para a operação integralmente</p>	<p>O mercado do Kuwait é bem evoluído em relação aos direitos dos consumidores, portanto basta respeitá-las.</p>

Fonte: autores

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO

De acordo com o franqueador, a Chilli Beans não possui um processo estruturado para internacionalizar. Esta relação comercial ocorreu por iniciativa do franqueado do Kuwait, e o modo de entrada, ou de governança, ocorreu através de desenvolvedor de área. O franqueado assinou um contrato de franquia diretamente com o franqueador, que lhe concedeu o direito de abrir e operar um determinado número de lojas na cidade do Kuwait, durante a vigência contratada. Neste modelo, não é permitido sub-franquear, o franqueado é responsável pelas unidades estabelecidas na região.

Sobre os aspectos legais, segundo a gestora de negócios internacionais da Chilli Beans, esta contratação se diferencia por não ter os repasses de *royalties* ou o fundo nacional de propaganda (FNP). O franqueado abre uma empresa, recebe o *know-how*, treinamento, suporte, e o direito do uso da marca. A partir de um portfólio abrangente, escolhe os produtos que irá comercializar, efetua a compra e vende em suas lojas. A única transação financeira entre eles é o pagamento dos produtos adquiridos pelo franqueado e que são enviados pelo franqueador aos pontos de vendas.

Para o franqueado, o valor desse modelo de contratação é o recebimento total de suporte, incluindo treinamento para operar, além de acompanhamentos frequentes em diversos aspectos, como relatórios operacionais diários, conhecimento das melhores práticas de outras operações, entre outros. O entrevistado afirmou que o melhor papel desempenhado pelo franqueador é o de ficar de olho nas operações do franqueado. Indicou haver uma oportunidade de melhoria nas cláusulas contratuais em dois aspectos. O primeiro, refere-se à entrega por parte do franqueador da melhor consultoria financeira ao franqueado, com o propósito de aumentar as possibilidades de geração de lucro da operação internacional. Considera, como segundo aspecto de melhoria, a gestão do estoque, que deve ser feita pelo franqueador, não permitindo ao franqueado comprar o que quer e o quanto quiser,

já que isso cria excedente de estoque, o que pode prejudicar a operação.

Conforme dito pelo franqueador, a experiência positiva da Chilli Beans no Kuwait faz desejar estar em outros países do Oriente Médio, como os Emirados Árabes Unidos. É um local interessante de se estar, e as marcas têm vontade de estar nesta região por ser um mercado mais lucrativo, principalmente por consumirem marcas de luxo. A Ásia e o Oriente Médio são grandes mercados consumidores, vende-se muito e os negócios geram muito dinheiro. Faz parte da estratégia da marca estar num lugar como esse.

5.1 Dimensão Política

5.1.1 Estabilidade política

Segundo os entrevistados, os conflitos históricos da região, não atuaram como limitadores para a entrada no Kuwait, tampouco na perpetuidade das operações. Jamais sofreram qualquer tipo de interferência do estado que impactasse a relação comercial com o franqueado. A Chilli Beans possui 15 anos de franqueamento internacional, e 9 anos no Kuwait, e esta experiência no exterior possibilita um grau de segurança gerado pelo conhecimento adquirido neste período. No caso do Kuwait, a segurança política também está alicerçada no perfil do franqueado, em sua linhagem. Ele faz parte de uma das 5 famílias mais ricas e tradicionais do país, e responsável pelo varejo nacional. Portanto, a instabilidade política do país de destino foi blindada pela escolha estratégica do franqueado.

Por outro lado, a posição do franqueador é que a decisão de internacionalizar através do modo de governança, desenvolvedor de área, facilitou este processo, pois o franqueado, por ser kuwaitiano e responsável pelo varejo local, conhece todos os meandros políticos, legais e administrativos necessários para operar no país. Além disso, o modelo de negócio adotado pela Chilli Beans nesta relação comercial, assim como em todas as operações internacionais, também facilita trocas comerciais entre fronteiras. Este modelo de negócio, sem repasses de *royalties* e sem FNP, evita

diversas transações financeiras entre países, além de reduzir controles, simplificando a operação. Ademais, o fato de a rede de franquias Chilli Beans ter um desenvolver de área na localidade, transfere ao franqueado todas as formalidades legais, além de permitir uma parceria em que um dos lados conhece os tramites administrativos, legais, trabalhistas, fiscais do país, entre outros.

5.1.2 Qualidade regulatória

O franqueado afirmou não existir órgão regulador de franquias no Kuwait. Segundo o franqueador, a Chilli Beans desconhece qualquer autoridade que legisle sobre franquias e, em nove anos de relação comercial, jamais necessitou utilizar esse recurso. Não atribuiu importância a esta figura jurídica pelo fato de nunca ter necessitado utilizá-la. Considera o contrato de franquia entre as partes completo o suficiente para não necessitar de um órgão para solucionar possíveis problemas. Foram poucas as adaptações contratuais, pois utilizam um contrato internacional padrão. Para eles, o importante é ter um portfólio diversificado de produtos e uma operação de exportação em conformidade com o acordo bilateral entre o Brasil e o Kuwait.

O franqueado, no entanto, comentou sobre a complexidade para abrir uma empresa no Kuwait, tema relacionado à facilidade de fazer negócios. Ainda, segundo o franqueado, a documentação legal no Kuwait requer muitas formalidades. A lei permite que pessoas ou entidades estrangeiras estabeleçam uma presença permanente no Kuwait, formando e investindo em empresas, porém, um cidadão do Kuwait deve possuir pelo menos 51% da participação acionária. Este franqueado, quando prospectou a marca Chilli Beans, não possuía empresa para esta finalidade, portanto, teve que constitui-la. Para isso, circulou por autoridades legais, como, órgãos governamentais do comércio, do trabalho, junta comercial, câmara municipal, associações, entre outros. Com isso, adquiriu as certificações e registros e passou por inspeções, até estar habilitado a operar.

5.1.3 Controle de corrupção

Apesar do Kuwait ter um elevado índice de corrupção, segundo o franqueador, até a presente data, ele não teve que lidar com qualquer tipo de prática de corrupção por parte do franqueado, ou de qualquer outro integrante na relação comercial com a franquia do Kuwait. Em contrapartida, o franqueado teve que tomar medidas legais contra um funcionário. Ele adulterou informações, e se apossou de bens fungíveis ilegalmente. O proveito desta ocorrência é que o franqueado criou processos e controles para evitar este tipo de fraude. Exceto este episódio, afirmou não ter passado por nenhuma outra experiência. A Chilli Beans não avalia a corrupção de um país como uma desvantagem para os negócios.

5.2 Dimensão Legal

5.2.1 Estado de direito

O processo de contratação observa se o país de destino possui ou não leis de franquia. No caso do Kuwait, por não possuir leis de franquia, as adaptações são realizadas a partir de um contrato padrão para mercados internacionais. Pelo fato de haver acordos comerciais, como preços ou exclusividade, os ajustes são incorporados ao contrato, que é encaminhado ao franqueado para revisão. Ambos utilizam escritórios advocatícios locais e especializados para garantir a inclusão correta das particularidades além das cláusulas base. Em geral, o franqueador considera poucas as ressalvas feitas pelo franqueado a cada contratação, pois o contrato é bem genérico e simples.

Especificamente sobre a franquia do Kuwait, as principais alterações ocorreram em relação à marca e às campanhas de comunicação; no entanto, não fazem parte das cláusulas contratuais. Neste país o anglicismo não é bem-vindo, e como o design da marca Chilli Beans está em inglês, teve que ser traduzido para o árabe. As campanhas de comunicação, além da tradução, demandam trocas de fotos e ajustes de linguagem.

Quanto a facilidade de acesso pelas redes de franquias ao ordenamento jurídico ou métodos

alternativos para resoluções de conflitos, ambos, franqueador e franqueado, responderam nunca terem necessitado recorrer as instituições legais do Kuwait. A Chilli Beans tem em sua filosofia o conceito de sempre dialogar, e não faz sentido para eles seguir com um parceiro que não respeita as regras a ponto de gerar uma situação de litígio. Entendem que, caso isso ocorra, a seleção do franqueado falhou, não foi assertiva. A Chilli Beans nunca esteve numa disputa judicial e tem orgulho disso. O relacionamento do franqueador com o franqueado do Kuwait é diário, por telefone ou WhatsApp, e a matriz é acionada quando necessário. Com isso, evita-se qualquer desentendimento ou mesmo, o litígio.

5.2.2 Proteção dos direitos das empresas e dos investidores

O franqueador afirmou não sentir insegurança em relação aos direitos da franquia neste país. Consideram que as cláusulas contratuais são suficientes para sua segurança. Demonstraram confiança no governo local, e no franqueado, que pertence a uma família influente e bem relacionada. O fato de não trabalharem com repasses de *royalties*, ou qualquer outro tipo de taxa, têm os lucros provenientes da venda direta do produto, não sendo afetados por regulamentações que protegem os direitos das empresas estrangeiras. Para o franqueado, as cláusulas contratuais são suficientes para gerar segurança de seus direitos empresariais.

Quanto a proteção aos direitos dos investidores no Kuwait, que possibilitam acessar recursos locais, como obtenção de crédito e acesso ao capital, o franqueador respondeu não ter conhecimento jurídico sobre este assunto. O franqueado, no entanto, informou não ter necessitado obter crédito, e mais uma vez, afirmou ter plena segurança no conteúdo contratual com a Chilli Beans, e plena segurança no Estado, caso tenha que acessá-lo.

5.2.3 Direitos de propriedade

Os aspectos mais relevantes para o franqueador dizem respeito à proteção da propriedade intelectual, especialmente à marca e ao *know-how*. A primeira providência é o registro da marca no país anfitrião, estratégia que se configura como a melhor forma de protegê-la; no caso da Chilli Beans, é o bem mais precioso. Em relação à transferência de *know-how*, o franqueador não percebe haver insegurança jurídica. Considera que as cláusulas contratuais legislam adequadamente sobre isso. Tem claro que o fator chave de sucesso é a transferência de *know-how* para o franqueado, entregar todo o conhecimento da operação, capacitar as equipes, atender ao cliente, oferecer todo o suporte necessário. O franqueador chama isso de DNA: a marca e o *know-how* são propriedades estratégicas do negócio, e estão protegidas adequadamente neste país.

O franqueado assume suas responsabilidades, e garante realizar todos os registros necessários para uma operação segura nos órgãos competentes, com garantias jurídicas. Tem claro que as cláusulas contratuais preveem a transferência integral do *know-how* adquirido pela rede de franquia, e que isso é suficiente para a proteção dos direitos de propriedade.

Para finalizar este tópico, o franqueador afirmou já ter passado por disputa judicial de sua marca, mas não nesta região. Acreditam que, caso isso ocorra, será solucionado da mesma forma, por meio de acordo entre as partes, recorrendo as relações informais.

5.2.4 Direitos dos consumidores

Recentemente, em 2014, o Kuwait implantou leis de defesa do consumidor, porém, os direitos ainda estão baseados mais nas tradições e costumes do que na força da lei. O cliente é extremamente exigente, e quando se sente prejudicado, exige pronta resposta das empresas, não importando estar alicerçado por questões legais. O franqueador, que já presenciou atendimentos na localidade, vivenciou situações em que ficou evidente haver um grande respeito

pelo consumidor, principalmente com os de origem kuwaitiana. Um dado importante é que aproximadamente 70% da mão-de-obra no Kuwait são de estrangeiros, pois as mulheres kuwaitianas não trabalham fora, e os homens, na sua grande maioria, são os donos de negócios. Portanto, existem leis trabalhistas específicas para os trabalhadores estrangeiros. Eles não são patriados, possuem visto por período determinado, e quando este visto vence, retornam aos seus países de origem. Dessa forma, a mão-de-obra da Chilli Beans neste país é formada por estrangeiros, como, filipinos, egípcios e de outros locais. O franqueado é quem gerencia esta movimentação de trabalhadores e é quem necessita compreender os aspectos legais trabalhistas de pessoas entre os países. Ademais, é importante inseri-los na cultura local, principalmente para o atendimento ao cliente, já que eles são a vitrine da Chilli Beans neste país.

O franqueado sabe da existência de leis de defesa do consumidor, recentes no país; no entanto, a base do atendimento está na filosofia da Chilli Beans, que preza por sempre atender as necessidades do cliente e dialogar. O franqueador não possui muitas informações sobre os atendimentos ou as reclamações do consumidor, pois são resolvidos pelo franqueado; no entanto, nunca se viram diante de questões não resolvidas.

O franqueador é responsável pelo treinamento das equipes do franqueado, pela transferência de *know-how* e pela implantação das melhores práticas, que nem sempre funcionam em todos os países. Tiveram uma experiência de pós-venda no Kuwait, através de contato telefônico, e que foi mal-recebida pelos consumidores, já que não faz parte da cultura local esse tipo de ação, percebida como uma invasão de privacidade e que acabou por envolver a justiça criminal. Aprenderam que é necessário se aprofundar em questões culturais, e delegar ao franqueado a administração, já que ele é quem conhece as leis e práticas locais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do estudo de caso realizado com a rede de franquias Chilli Beans, buscou-se compreender como as redes de franquias

brasileiras, em sua estratégia de internacionalização, lidam com os aspectos do ambiente institucional político e legal de países do Oriente Médio.

Em resposta a Proposição 1, identificou-se que para o processo de internacionalização, a rede de franquias Chilli Beans estudou os riscos políticos do país de destino, demonstrando atenção às instituições políticas, conforme estudos de Baena (2015); Melo et al. (2015); Aliouche e Schlenrich (2011). Para minimizar estes riscos, optou por um modelo de franqueamento através de desenvolvedor de área, cujas características são compartilhamento de risco e sistema colaborativo, indo em encontro com a ideia de Bretas et al. (2020), de que a escolha de um modo de entrada de baixo controle, como acordos de master franquias e desenvolvedor de área, permite ao franqueador internacional compartilhar o investimento e os riscos com um parceiro local, além de contar com seu conhecimento sobre a cultura, peculiaridades e regulamentos. Portanto, foi uma escolha estratégica.

Em resposta a Proposição 2, foi incontestável o cuidado com os aspectos legais que esta rede de franquias dedica numa operação internacional, conforme citado por Sun et al. (2015); um sistema jurídico, incluindo leis, regras e regulamentos, é um dos atributos mais importantes da infraestrutura de governança de um país. A Chilli Beans, através de seus contratos, procura ser abrangente e refletir os direitos e deveres das partes, franqueador e franqueado e, para tanto, faz adaptações para atender particularidades locais. No entanto, precisa confiar no sistema judicial do país para que sejam cumpridas as regras e evitados os oportunistas.

Por fim, identificou-se que, independentemente do país de destino, mesmo com importantes distâncias institucionais, que é o caso do Kuwait em relação ao Brasil, os aspectos legais são avaliados e tratados de forma global; os aspectos políticos podem ser atenuados a partir da escolha estratégica do franqueado local; e o principal fator de atração e continuidade está em aproveitar as oportunidades de mercado.

6.1 Contribuições

Como contribuição teórica, esta pesquisa adiciona, ao estudo de internacionalização, uma visão institucional (Melo, Borini & Ogasavara, 2019; Almeida, Lanfranchi & Melo, 2018; Hoffman, Munemo & Watson, 2016; Jell-Ojobor & Windsperger, 2014; Merrilees, 2014) relacionada às dimensões política e legal entre dois países emergentes que possuem ampla distância institucional, como: geográfica, cultural, além de ausência de legislação específica de franquias e da instabilidade política da região. No entanto, identificou-se que o ambiente legal se comporta de forma global, e o impacto do ambiente político pode ser minimizado através da escolha do modo de governança, em conformidade com estudo de Bretas et al. (2020) e da reputação do franqueado. Ainda sobre os ambientes político e legal, percebeu-se que os fatores analisados – tais como estabilidade política, qualidade regulatória e controle de corrupção; estado de direito, direitos das empresas e investidores, direitos de propriedade e direitos dos consumidores – foram suficientes para a escolha e perpetuidade de uma operação de franquia internacional, não aparecendo novos elementos de análise; no entanto, outros ambientes foram destacados na pesquisa como relevantes para internacionalizar, como os de mercado, econômico e cultural.

Outro ponto importante é o campo de estudo, Oriente Médio, pouco explorado em publicações nacionais e internacionais sobre internacionalização de redes de franquias e que, a partir dos resultados encontrados nesta pesquisa, indicou que, apesar de operar em países com grandes distâncias institucionais, tais como geografias, culturais e políticas, é possível reduzi-las através de estratégias de expansão, como, a escolha correta de um franqueado local, ou um modo de governança que preserve as características do país de destino.

Como contribuição gerencial, estes achados subsidiam o franqueador brasileiro com informações relevantes sobre os aspectos institucionais político e legal do país de destino a serem observados; a importância da escolha correta do franqueado e a seleção de um modo de

entrada que simplifica o processo. A expansão deve ser flexível e aproveitar as capacidades do franqueado local, além das oportunidades que o mercado do Oriente Médio pode oferecer às redes de franquias que têm em suas estratégias a internacionalização.

6.2 Limitações e Estudos Futuros

Embora os resultados deste estudo apresentem importantes achados, não podem ser generalizados, e, recomenda-se maiores investigações sobre o tema para aumentar o entendimento de questões relacionadas a internacionalização. Ademais, foi restrita a duas dimensões institucionais, política e legal do país de destino, não explorando demais variáveis, como econômica, cultural e de mercado, percebidas nesta pesquisa como relevantes para internacionalizar. A outra limitação está relacionada a análise deste estudo, que se concentrou em compreender somente o ambiente institucional do país de destino, não se aprofundando no ambiente institucional do país de origem. Por fim, a última limitação está vinculada a direção da unidade ser realizada por um membro de umas das cinco famílias mais importantes do país de destino. Isso gera uma impossibilidade no aprofundamento da pesquisa em relação ao impacto que a instabilidade política de fato teve no processo de internacionalização da rede de franquia, ao passo que a participação do franqueado por si só pode ter anulado o impacto da instabilidade política da região.

Para estudos futuros, sugere-se aplicar esta pesquisa em outra rede de franquia brasileira internacionalizada para o Oriente Médio, a fim de confrontar os resultados e buscar pontos convergentes ou divergentes em relação aos aspectos institucionais político e legal. Outra sugestão é a identificação de redes de franquias que atuaram no passado com franqueados em algum país do Oriente Médio e que encerraram as atividades, possibilitando investigar as motivações para entrar e sair deste mercado. Adicionalmente, sugere-se realizar estudos que avaliem ambientes institucionais do país de origem da rede de franquia, para descobrir as influências que

exercem no processo de internacionalização. Por fim, recomenda-se realizar pesquisa abrangendo outras dimensões institucionais, como cultural, econômica e de mercado, que apareceram nesta pesquisa como fatores expressivos em uma estratégia de internacionalização.

REFERÊNCIAS

Ahlstrom, D., Yang, X., Wang, L., & Wu, C. (2018). A global perspective of entrepreneurship and innovation in China. *Multinational Business Review*.

Aliouche, E. H., & Schlenrich, U. A. (2011). Towards a strategic model of global franchise expansion. *Journal of Retailing*, 87(3), 345-365.

Almeida, M. J. F.; Lanfranchi, A. G.; Melo, P. L. R. (2018). Ambiente Legal dos Mercados de Destino das Redes de Franquias Brasileiras Internacionalizadas. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext*, 13(3), 14-27.

Alon, I. (2006). Market conditions favoring master international franchising. *Multinational Business Review*.

Alon, I. (2010). Franchising globally: *Innovation, learning and imitation*. Springer.

Alon, I., & Elango, B. (2018). Franchising and initial public offering: a signaling perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Alon, I., & Welsh, D. H. (Eds.). (2001). International franchising in emerging markets: China, India, and other Asian countries. Cch Incorporated.

Alon, I., Apriliyanti, I. D., & Parodi, M. C. H. (2020). A systematic review of international franchising. *Multinational Business Review*, 29, 43-69.

Altinay, L., & Wang, C. L. (2006). The role of prior knowledge in international franchise partner recruitment. *International Journal of Service Industry Management*.

Baena, V. (2012a). Market conditions driving international franchising in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*.

Baena, V. (2012b). Master franchising as foreign entry mode: Evidence from the Spanish franchise system. *International Scholarly Research Notices*.

Baena, V. (2013). Insights on international franchising: entry mode decision. *Latin American Business Review*, 14(1), 1-27.

Baena, V. (2015). European franchise expansion into Latin America. *Management Research Review*.

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

Baena, V., & Cervino, J. (2012). International franchise expansion of service chains: insights from the Spanish market. *The Service Industries Journal*, 32(7), 1121-1136.

Baena, V., & Cerviño, J. (2014). International franchising decision-making: A model for country choice. *Latin American Business Review*, 15(1), 13-43.

Bahoo, S., Alon, I., & Paltrinieri, A. (2020). Corruption in international business: A review and research agenda. *International Business Review*, 29(4), 101660.

Berry, H., Guillén, M. F., & Zhou, N. (2010). An institutional approach to cross-national distance. *Journal of international business studies*, 41(9), 1460-1480.

Bhasin, N., & Garg, S. (2020). Impact of institutional environment on inward FDI: A case of select emerging market economies. *Global Business Review*, 21(5), 1279-1301.

Bretas, V. P. G., & Alon, I. (2020). Franchising in Brazil: foreign entrants build a presence. *Journal of Business Strategy*.

Bretas, V. P. G., Rocha, T. V., Spers, E. E., & de Resende Melo, P. L. (2020). Modos de governança em redes de franquias internacionalizadas: seleção de parceiros e relacionamentos. *Revista Brasileira de Marketing*, 19(1), 150-173.

Bretas, V. P., & Alon, I. (2021). Franchising research on emerging markets: Bibliometric and content analyses. *Journal of Business Research*, 133, 51-65.

Bretas, V. P., Galetti, J. R., & Rocha, T. V. (2019). Fatores Relacionados a Internacionalização das Redes de Franquias Brasileiras: Dispersão geográfica e pertencimento a grupos. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext*, 14(1), 1-13.

Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2014). *International business*. Pearson Australia.

Creswell, J. W. (1998). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions. *Thousand Oaks, CA: Sage*

Cuervo-Cazurra, A. (2006). Who cares about corruption? *Journal of international business studies*, 37(6), 807-822.

Cuervo-Cazurra, A. (2008). The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas. *Journal of international Management*, 14(2), 138-154.

Cuervo-Cazurra, A. (2012). Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the Goldilocks debate. *Global Strategy Journal*, 2(3), 153-167.

Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. (2008). Transforming disadvantages into advantages: Developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of international business studies*, 39(6), 957-979.

Cuervo-Cazurra, A., Ciravegna, L., Melgarejo, M., & Lopez, L. (2018). Home country uncertainty and the internationalization-performance relationship: Building an uncertainty management capability. *Journal of World Business*, 53(2), 209-221.

Dant, R. P., & Grünhagen, M. (2014). International franchising research: Some thoughts on the what, where, when, and how. *Journal of Marketing Channels*, 21(3), 124-132.

Denzin, N. K. (2007). Triangulation: the blackwell encyclopedia of sociology.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). Introduction to the new institutionalism. The new institutionalism in organizational analysis, 1-38.

Doh, J. P. (2019). MNEs, FDI, inequality and growth. *Multinational Business Review*.

Elango, B. (2007). Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented? *Journal of Small Business Management*, 45(2), 179-193.

Galang, R. M. N. (2012). Victim or victimizer: Firm responses to government corruption. *Journal of management Studies*, 49(2), 429-462.

Galhanone, R. F., Rocha, T. V., Spers, E. E., & Rodrigues, F. (2020). The influence of corporate global mindset on international franchising A study about Brazilian franchisors. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 161-175.

Ghantous, N., & Das, S. S. (2018). International franchising and performance: a resource-based perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Hackett, D. W. (1976). The international expansion of US franchise systems: Status and strategies. *Journal of International Business Studies*, 7(1), 65-75.

Hoffman, R. C., & Preble, J. F. (2004). Global franchising: current status and future challenges. *Journal of Services Marketing*.

Hoffman, R. C., Munemo, J., & Watson, S. (2014). Business climate and international franchise expansion. In *Doing Business Conference, World Bank Group*.

- Hoffman, R. C., Munemo, J., & Watson, S. (2016). International franchise expansion: the role of institutions and transaction costs. *Journal of International Management*, 22(2), 101-114.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of management journal*, 43(3), 249-267.
- Isaac, V. R., Melo, P. L. R. & Borini, F. M. (2018). Foreign and Domestic Franchise Chains in an Emerging Market: A Comparative Analysis. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 22(1), 46-70.
- James, B. E.; Sawant, R. J. & Bendickson, J. S. (2020). Emerging market multinationals' firm-specific advantages, institutional distance, and foreign acquisition location choice. *International Business Review*, 29(5), 101702.
- Jell-Ojabor, M., & Windsperger, J. (2014). The choice of governance modes of international franchise firms-Development of an integrative model. *Journal of International Management*, 20(2), 153-187.
- Jell-Ojabor, M., & Windsperger, J. (2017). Determinants of the governance structure of the international franchise firm: A case study analysis in the automotive rental industry. *International Marketing Review*.
- Kedia, B. L., Ackerman, D. J., & Justis, R. T. (1995). Changing barriers to the internationalization of franchising operations: Perceptions of domestic and international franchisors. *The International Executive*, 37(4), 329-348.
- Khanna, T., & Yafeh, Y. (2007). Business groups in emerging markets: Paragons or parasites? *Journal of Economic literature*, 45(2), 331-372.
- Khanna, T., Palepu, K. G., & Sinha, J. (2005). Strategies that fit emerging markets. *Harvard business review*, 83(6), 4-19.
- 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*, 46(3), 337-345.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1998). Law and Finance." *Journal of Political Economy*. 106.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (2000). Agency problems and dividend policies around the world. *The journal of finance*, 55(1), 1-33.
- Lanfranchi, A. G.; Melo, P. L. R.; Borini, F. M.; Telles, R. (2020a). Institutional environment and internationalization of franchise chains: a regional and global analysis. *International Journal of Emerging Markets*.
- Lanfranchi, A. G.; Strehlau, S.; Borini, F. M.; Melo, P. L. R. (2020b). Does origin matter? The impact of the institutional environment of the origin country on the internationalization of franchise chains. *Multinational Business Review*.
- Liedong, T. A., Peprah, A. A., Amartey, A. O., & Rajwani, T. (2020). Institutional voids and firms' resource commitment in emerging markets: A review and future research agenda. *Journal of International Management*, 26(3), 100756.
- López-Bayón, S., & López-Fernández, B. (2016). Partner empowerment and relationship failure in franchising. *Journal of Small Business Management*, 54(4), 1059-1079.
- Madanoglu, M., Alon, I., & Shoham, A. (2017). Push and pull factors in international franchising. *International Marketing Review*.
- Melo, P. L. R.; Borini, F. M.; Ogasavara, M. H. (2019). Latin American franchise internationalization: The impact of institutional environment. *Thunderbird International Business Review*, 61(2), 217-228.
- Melo, P. L. R.; Borini, F. M.; Oliveira JR, M. M.; Parente, R. C. (2015). International analysis of the countries where Brazilian franchise chains operate. *Revista de Administração*, 50(1), 26-39.
- Merrilees, B. (2014). International franchising: Evolution of theory and practice. *Journal of Marketing Channels*, 21(3), 133-142.

Meyer, J., & Rowan, B. (1992). The structure of educational organizations, organizational environments: Ritual and rationality.

Meyer, K. E. (2001). Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe. *Journal of international business studies*, 32(2), 357-367.

Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic management journal*, 30(1), 61-80.

Micklethwait, J., & Wooldridge, A. (2005). *The company: A short history of a revolutionary idea* (Vol. 12). Random House Digital, Inc.

Nasri, B. M., Collazzo, P. G., & Welsh, D. H. (2020). Home-grown middle eastern franchises: prospects for the future. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-15.

North, D. C., Wallis, J. J., & Weingast, B. R. (2009). *Violence and social orders: A conceptual framework for interpreting recorded human history*. Cambridge University Press.

North, D., & Douglass, C. (1990). "A Transactions Cost Theory of Politics", *Journal of Theoretical Politics*.

Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Rajaguru, R. (2018). The determinants of franchise brand loyalty in B2B markets: An emerging market perspective. *Journal of Business Research*, 86, 435-445.

Oh, C. H., Kim, M., & Shin, J. (2019). Paths and geographic scope of international expansion across industries. *International Business Review*, 28(3), 560-574.

Pattnaik, C., Singh, D., & Gaur, A. S. (2021). Home country learning and international expansion of emerging market multinationals. *Journal of International Management*, 27(3), 100781.

Paul, J. (2019). Marketing in emerging markets: a review, theoretical synthesis and extension. *International Journal of Emerging Markets*.

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*, 39(5), 920-936.

Peng, W. M. (2011). *Global Business*, South-Western Cengage Learning.

Preble, J. F. (1995). Franchising systems around the globe: a status report. *Journal of Small Business Management*, 33(2), 80.

Quinn, B., & Doherty, A. M. (2000). Power and control in international retail franchising—evidence from theory and practice. *International marketing review*.

Ramamurti, R., & Singh, J. V. (Eds.). (2009). *Emerging multinationals in emerging markets*. Cambridge University Press.

Robertson, N., & Luiz, J. M. (2019). Exploiting emerging market complementarities. *Multinational Business Review*.

Rocha, A.; Ávila, A. H. (2015). Teoria institucional e modos de entrada de multinacionais de países emergentes. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 246-257.

Rosado-Serrano, A., & Paul, J. (2018). A new conceptual model for international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 179-188.

Rosado-Serrano, A., Paul, J., & Dikova, D. (2018). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, 238-257.

Sadeghi, V. J., Nkongolo-Bakenda, J. M., Anderson, R. B., & Dana, L. P. (2019). An institution-based view of international entrepreneurship: A comparison of context-based and universal determinants in developing and economically advanced countries. *International Business Review*, 28(6), 101588.

- Scalera, V. G., Mukherjee, D., & Piscitello, L. (2020). Ownership strategies in knowledge-intensive cross-border acquisitions: Comparing Chinese and Indian MNEs. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(1), 155-185.
- Scott, W. R. (1995). Institutions and organizations. Foundations for organizational science. London: *A Sage Publication Series*.
- Sun, S. L., Peng, M. W., Lee, R. P., & Tan, W. (2015). Institutional open access at home and outward internationalization. *Journal of World Business*, 50(1), 234-246.
- Thompson, M., & Merrilees, B. (2001). A modular approach to branding and operations for international franchising systems in emerging markets. *International franchising in emerging markets: Central and Eastern Europe and Latin America*, 105-118.
- Welsh, D. H., & Alon, I. (Eds.). (2001). International franchising in emerging markets: Central and Eastern Europe and Latin America. Cch Incorporated.
- Welsh, D. H., Alon, I., & Falbe, C. M. (2006). An examination of international retail franchising in emerging markets. *Journal of small Business management*, 44(1), 130-149.
- Yang, D., Sheng, S., Wu, S., & Zhou, K. Z. (2018). Suppressing partner opportunism in emerging markets: Contextualizing institutional forces in supply chain management. *Journal of Business Research*, 90, 1-13.
- Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Bookman editora.
- Young, M. N., Tsai, T., Wang, X., Liu, S., & Ahlstrom, D. (2014). Strategy in emerging economies and the theory of the firm. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 331-354.
- Zhang, Y., Enang, E., & Sminia, H. (2019). Post-acquisition integration of emerging market multinational corporations: a research agenda. *Multinational Business Review*.
- 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.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual review of sociology*, 13(1), 443-464.

Rosmary Cardoso Saad - Associação Educacional - IBS, Américas, São Paulo, (Brasil). E-mail: rosysaad001@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5610-1896>

Pedro Lucas de Resende Melo - Universidade Paulista – UNIP, São Paulo, (Brasil). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC, São Paulo, (Brasil). E-mail: pedro.melo@docente.unip.br ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5947-6279>

Victor Ragazzi Isaac - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, Campos do Jordão, (Brasil). E-mail: victor.ragazzi@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6838-6956>

Angélica Lucía Carlini - Universidade Paulista – UNIP, São Paulo, (Brasil). E-mail: angelica.carlini@docente.unip.br ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6531-3062>

INTERNATIONALIZATION OF BRAZILIAN FRANCHISE NETWORKS AND THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT: CHILLI BEANS EXPANSION TO KUWAIT

Rosmary Cardoso Saad, Pedro Lucas de Resende Melo, Victor Ragazzi Isaac & Angélica Lucía Carlini
Programa de Mestrado em Administração – Universidade Paulista – UNIP, e Associação Educacional - IBS,
Américas, São Paulo, (Brasil).

ARTICLE DETAILS	ABSTRACT
<p>Article history:</p> <p>Received: 09 march 2021 Accepted: 11 november 2021 Available online march 17 th 2022</p> <p>Double Blind Review System</p> <p>Scientific Editor Ilan Avrichir</p>	<p>Goal: We sought to understand how Brazilian franchise networks, in their internationalization strategy, deal with aspects of the political and legal institutional environment of a Middle Eastern country, knowing that the conditions that drive the diffusion of these networks do not always meet the most favorable profiles. desired for international expansion, such as geographic and cultural proximity, in addition to the existence of legislation that deals directly with franchising and the political stability of the region.</p> <p>Method: We used qualitative research of an explanatory nature and a single case study, represented by the Brazilian franchise chain Chilli Beans with operations in Kuwait.</p> <p>Main results: It was identified that even with important institutional distances, legal aspects are dealt with globally, political aspects can be mitigated based on the strategic choice of the local franchisee and the main attraction and continuity factor is taking advantage of market opportunities.</p> <p>Relevance / Originality: It was found that, although a franchise network operates in a country with large institutional distances, it is possible to reduce them through expansion strategies, such as the precise choice of the local franchisee, the governance mode that preserves the characteristics destination country, or even a business model that facilitates cross-border transactions.</p> <p>Theoretical contributions: Enrich internationalization theories from an institutional perspective, specifically for the political and legal dimensions and in regions with wide institutional distances, such as Kuwait in relation to Brazil.</p> <p>Managerial contributions: Subsidize the franchisor with strategic alternatives for choosing the mode of entry into foreign countries and highlight market opportunities in institutional environments different from the Brazilian one.</p>
<p>KeyWords:</p> <p>Franchise chains Internationalization strategy Institutional theory Institutional environment. Middle East</p>	

INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS REDES DE FRANQUICIAS BRASILEÑAS Y EL ENTORNO INSTITUCIONAL: EXPANSIÓN DE CHILLI BEANS A KUWAIT

Rosmary Cardoso Saad, Pedro Lucas de Resende Melo, Victor Ragazzi Isaac & Angélica Lucía Carlini
Programa de Mestrado em Administração – Universidade Paulista – UNIP, e Associação Educacional - IBS,
Américas, São Paulo, (Brasil).

DETALLES DEL ARTÍCULO	RESUMEN
<p>Historia del Artículo:</p> <p>Recibido: 09 de marzo de 2021 Aceptado: 11 de noviembre de 2021 Disponible en línea: 17 de marzo 2022</p> <p>Double Blind Review System</p> <p>Editor Científico Ilan Avrichir</p>	<p>Objetivo: Buscamos entender cómo las redes de franquias brasileñas, en su estrategia de internacionalización, abordan aspectos del entorno institucional político y legal de un país de Oriente Medio, sabiendo que las condiciones que impulsan la difusión de estas redes no siempre cumplen con los perfiles más favorables. deseada para la expansión internacional, como la proximidad geográfica y cultural, además de la existencia de una legislación que se ocupa directamente de las franquicias y la estabilidad política de la región.</p> <p>Método: Se utilizó una investigación cualitativa de carácter explicativo y un estudio de caso único, representado por la cadena de franquicias brasileña Chilli Beans con operaciones en Kuwait.</p> <p>Resultados claves: Se identificó que aún con importantes distancias institucionales, los aspectos legales se tratan de manera global, los aspectos políticos se pueden mitigar en base a la elección estratégica del franquiciado local y el principal factor de atracción y continuidad es aprovechar las oportunidades del mercado.</p> <p>Relevancia / Originalidad: Se encontró que, si bien una red de franquicias opera en un país con grandes distancias institucionales, es posible reducirlas mediante estrategias de expansión, como la elección precisa del franquiciado local, el modo de gobernanza que conserva las características del país destino, o incluso un modelo de negocio que facilita las transacciones transfronterizas.</p> <p>Contribuciones teóricas: Enriquecer las teorías de la internacionalización desde una perspectiva institucional, específicamente para la dimensión política y jurídica y, en particular, en regiones con grandes distancias institucionales, como Kuwait en relación con Brasil.</p> <p>Contribuciones de gestión: Subsidiar al franquiciador con alternativas estratégicas para la elección del modo de ingreso al extranjero y resaltar oportunidades de mercado en entornos institucionales diferentes al brasileño.</p>
<p>Palabras-claves:</p> <p>Cadenas de franquicias Estrategia de internacionalización Teoría institucional Entorno institucional Oriente Medio</p>	

Como citar este artículo:

Saad, R. C., Melo, P. L. de R., Isaac, V. R., & Carlini, A. L. (2022). Internacionalização de Redes de Franquias Brasileiras e o Ambiente Institucional: A Expansão da Chilli Beans Para o Kuwait. *Internext*, 17(2), 194–224. <https://doi.org/10.18568/internext.v17i2.665>