

Internacionalização de Franquias do Varejo de Moda de Países Emergentes: Geração de Proposições de Pesquisa a partir de um Estudo de Casos Múltiplos

Autoria: Thiago Cruz Silveira, Victor Manoel Cunha de Almeida, Felipe Mendes Borini, Ilan Avrichir

RESUMO

Este estudo de natureza exploratória teve por objetivo a geração de proposições de pesquisa para identificar aspectos distintivos nos fatores determinantes da escolha do modo de *franchising* na internacionalização do varejo de moda de países emergentes. No referencial teórico são apresentados os estudos que abordam os fatores determinantes da internacionalização das franquias. O referencial inicia-se apresentando os estudos sobre a internacionalização de franquias oriundas de países desenvolvidos e termina abordando os estudos relacionados às franquias oriundas de países emergentes, mais especificamente as brasileiras. Para se atender ao objetivo deste estudo, selecionou-se a partir do referencial teórico um conjunto de categorias de análise, na forma de fatores internos e externos que poderiam influenciar a escolha do modo de *franchising* no processo de internacionalização. Utilizou-se uma abordagem qualitativa, mediante o estudo de casos múltiplos. Foram investigadas as experiências de internacionalização de quatro empresas do setor de moda. Os critérios utilizados para a seleção dos casos incluem: varejistas de moda com marca reconhecida em âmbito nacional; com experiência superior a 10 anos de mercado; e que possuíam franquias no exterior. Para proporcionar diversidade à análise, selecionou-se empresas de diferentes unidades da federação, atuando em distintos segmentos do setor de moda, bem como apresentando grande variação no número total de lojas. Foram selecionados quatro casos para análise: Arezzo, Lilica Ripilica, Richards e Rosa Chá. Nesse estudo buscou-se uma pluralidade nas fontes de evidência dos casos. As entrevistas em profundidade com os executivos responsáveis pelas atividades internacionais das empresas constituíram a principal fonte de evidência. Foram coletados também dados secundários, especialmente documentação através de recortes de jornal e artigos publicados na mídia, que permitiram a triangulação da informação. A análise dos casos foi realizada utilizando-se as seguintes categorias de análise: (a) para os fatores determinantes internos à firma - marca da empresa, características do tomador de decisão, produto, e acesso a recursos financeiros e de gestão; e (b) para os fatores determinantes externos à firma - rede de contatos, abordagem reativa, características do mercado doméstico, distância geográfica e cultural, e risco político e econômico. O presente estudo resultou na elaboração de um conjunto de onze proposições de pesquisa que poderão ser empiricamente testadas em estudos futuros, de forma a possibilitar a ampliação das fronteiras da área de conhecimento sobre o processo de internacionalização de franquias de varejo de países emergentes. Sugere-se também que a validade das proposições resultantes do presente estudo sejam testadas quanto à sua aplicabilidade a outros setores do varejo brasileiro e de outros países emergentes.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a ABF – Associação Brasileira de Franchising – o Brasil ocupa o quinto lugar no ranking mundial do franchising, com um faturamento, em 2009, na ordem de 63 bilhões de reais. Ainda de acordo com a ABF, existe forte tendência para a internacionalização das franquias brasileiras, pois somente 5% do total delas opera no mercado externo. Nos últimos dez anos o número de franquias brasileiras saiu de um patamar de 15 redes em 2000 para 68 redes em 2010 (ABF, 2010).

Cabe ressaltar que o fenômeno da expansão de franquias em movimentos de internacionalização possui amplitude global. A escolha do modo de *franchising* na internacionalização tem sido objeto de estudo recente em outros países, como Reino Unido e Estados Unidos (DOHERTY, 2007; DUNNING, PAK E BELDONA, 2007) e no Brasil (MARQUES, 2006; KHAUAJA, 2009; ROCHA, BORINI E SPERS, 2010). O tema tem recebido atenção dos pesquisadores, uma vez que ainda constitui uma lacuna na literatura de internacionalização (EROGLU, 1992; FLADMOE-LINDQUIST, 1995; QUINN, 1998; QUINN E ALEXANDER, 2002, DOHERTY, 2007) em particular no Brasil (MELO e ANDREASSI, 2010).

Em paralelo com os fenômenos descritos acima, ocorre crescente atenção direcionada para a internacionalização de empresas de países emergentes (RICART et al, 2004; WRIGHT, et al, 2005). A integração dessas empresas no cenário competitivo global, como desafiadoras dos grandes *players* estabelecidos há décadas (BCG, 2011; PILANIA, 2009), tem impulsionado os estudos acadêmicos em busca dos fatores determinantes da internacionalização dessas empresas (PROCHNIK, 2008; ARBIX, 2010; TSAI e EISINGERICH, 2010) e seus modelos de gestão (MATHEWS, 2006; GUILLÉN e GARCIA-CANAL, 2009; SILVA, ROCHA e CARNEIRO, 2009; RAMAMURTI e SIGH, 2009; FLEURY e FLEURY, 2010).

Contudo, apesar do interesse crescente pelo fenômeno da internacionalização de empresas de países emergentes e da importância cada vez maior da internacionalização das franquias existem poucos estudos que procuram entender o fenômeno da internacionalização de franquias de países emergentes (ALON, et. al, 2010)

O estudo apresentado nesse artigo investiga os fatores determinantes da escolha do modo de *franchising* na internacionalização de empresas oriundas de países emergentes, mais especificamente, brasileiras do setor de moda. Como resumido na revisão da literatura, várias pesquisas já se detiveram na investigação dos fatores determinantes da escolha do modelo de *franchising* no processo de internacionalização. A principal contribuição do presente artigo reside no fato de identificar as diferenças relacionadas a esses fatores quando as empresas são originárias de países emergentes. Essa perspectiva acompanha a recomendações diversas (RAMAMURTI, 2004; WRIGHT, et al, 2005; RUGMAN, 2009; WELLS, 2009), que sustentam que empresas de países emergentes se internacionalizam segundo lógica de mercado e gestão diferente daquelas experimentadas por empresas de países desenvolvidos.

Com o intuito de atender o objetivo proposto, esse artigo tem três seções além dessa introdução. Inicialmente, o referencial teórico apresenta estudos que investigaram os fatores determinantes para internacionalização do franchising, tanto de empresas oriundas de países desenvolvidos, como os poucos estudos que abordaram a realidade das franquias brasileiras. Em seguida, são apresentados os resultados de estudos de casos em quatro franquias brasileiras internacionalizadas do setor de moda. Finalmente, são elaboradas proposições referentes aos fatores determinantes para a internacionalização de franquias do varejo de moda oriundas de países emergentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico são apresentados os fatores determinantes da internacionalização das franquias. O referencial inicia-se apresentando os estudos sobre a internacionalização de franquias oriundas de países desenvolvidos e termina abordando os estudos relacionados às franquias oriundas de países emergentes, mais especificamente as brasileiras.

Welch (1989) propôs um modelo conceitual no qual identifica três grandes influenciadores no interesse do franqueador em se internacionalizar: fatores antecedentes, estímulos diretos e características do tomador de decisão. O primeiro influenciador não age diretamente no processo de internacionalização, mas prepara as bases para a movimentação internacional da firma. Três variáveis são identificadas como relevantes: local de origem “*expansion ethos*”, o tamanho da *network* e a curva de aprendizado. O segundo grupo de influência é composto pelos estímulos diretos, que podem ser internos ou externos à firma e são menos subliminares do que os do primeiro grupo, no que diz respeito a despertar o interesse em operações internacionais. Os estímulos internos podem ser definidos como qualquer excesso de capacidade nos recursos da firma e/ou competências, como superioridade de produto, por exemplo. Já os estímulos externos incluiriam pedidos não solicitados vindos do exterior, entrada de concorrentes locais em mercados internacionais, aumento da competitividade no ambiente interno e oportunidades emergentes de mercado. O terceiro grupo diz respeito aos tomadores de decisão. Segundo o autor, não basta que a firma possua os recursos necessários ou que seja estimulada; é necessário que o tomador de decisão possua características individuais orientadas à internacionalização.

Pode-se dizer que é fundamentalmente sobre esse terceiro grupo de influenciadores do trabalho de Welch (1990), que Eroglu (1992) constrói seu modelo conceitual, com a intenção de identificar e entender as relações entre fatores que afetam a decisão de internacionalização de franquias norte-americanas. A premissa básica do modelo de Eroglu (1992) é que a decisão de internacionalização resultaria dos riscos e benefícios percebidos, os quais seriam determinados por uma série de fatores organizacionais e ambientais. Assim, a depender da extensão dos riscos (ou benefícios) percebidos pela gerência da firma, intenções favoráveis (ou desfavoráveis) se formariam quanto à expansão internacional.

O trabalho de Huszagh, Huszagh e McIntyre (1992) investigou se existem diferenças significativas entre os franqueadores que possuem foco exclusivo no mercado doméstico e aqueles que operam tanto internamente quanto no mercado internacional. Para tanto, elegem cinco fatores que seriam capazes de diferenciar os dois grupos de franqueadores. São eles: (i) experiência, (ii) número de unidades franqueadas, (iii) categorias de produtos e serviços, (iv) necessidade de capital e (v) localização. O resultado da pesquisa dos autores aponta que empresas mais experientes estariam mais propensas a se internacionalizarem, uma vez que possuiriam maior preparação para lidarem com a distância física e cultural, inerentes ao processo de internacionalização. O número de unidades franqueadas também sugere diferenças, uma vez que firmas maiores tipicamente possuem mais unidades no exterior.

McIntyre e Huszagh (1995) utilizaram como base o modelo de internacionalização de empresas, elaborado pelos teóricos da escola nórdica, para classificar os estágios do processo de internacionalização de franquias. De acordo com esses autores, os trabalhos anteriores em internacionalização de franquias de Welch (1989, 1990), de Eroglu (1992) e de Huszagh, Huszagh e McIntyre (1992), buscavam compreender diferenças entre franqueadores com atuação restrita ao mercado interno e aqueles que possuíam atuação também internacional. Esse foco, segundo os autores, precisaria ser desviado para a compreensão de diferenças entre os diversos grupos de franqueadores com atuação no mercado externo. Os autores concluem

que existem diferenças entre os franqueadores que estão em estágio avançado de internacionalização e os que ainda estão no princípio.

Fladmoe-Lindquist e Jacque (1995) estudaram a expansão de franquias em direção ao exterior, utilizando como base referencial a teoria de custos de transação e a teoria de agência. Analisando especificamente empresas de serviço, os autores propõem um modelo no qual a propensão a franquear internacionalmente possui relação direta com (i) custos de monitoramento associados à distância geográfica e cultural entre franqueado e franqueadores, (ii) experiência internacional do franqueador e (iii) grau de incerteza dos países de origem, este inversamente relacionado ao nível de serviço da firma.

A partir da teoria da agência, o estudo de Shane (1996) busca entender quais são as capacidades presentes nos franqueadores que são capazes de encorajá-los à expansão internacional. O seu principal achado é que a capacidade de reduzir o oportunismo funcionaria como uma “capacidade-chave” na internacionalização de franquias. Isto porque franqueadores que buscam franqueados em mercados internacionais demonstram grande capacidade de se protegerem e monitorarem comportamentos oportunistas.

Outro estudo de Fladmoe-Lindquist (1996), utilizando como referencial teórico a perspectiva baseada em recursos (RBV), discute as capacidades específicas do franqueador internacional identificadas na literatura sobre franquias e integra estas capacidades em um *framework* bidimensional sobre franqueadores internacionais. O autor propõe que a combinação das capacidades existentes e a capacidade de desenvolver novas habilidades produzem quatro tipos gerais de franqueadores internacionais. Fundamentado também sobre os princípios da RBV, cabe ressaltar o estudo realizado por Erramili, Agarwal e Dev (2002) no setor de hotéis, no qual os autores buscam obter explicação para as escolhas entre modos de entrada não contratuais. Segundo esses autores “esta abordagem é mais apropriada do que a literatura tradicional de negócios internacionais (incluindo a teoria de custos de transação), uma vez que a escolha entre tipos diversos de modos de entrada contratuais está baseada na efetividade da transferência do recurso” (p. 225). Os autores concluem que os recursos que geram vantagem competitiva influenciariam a escolha do modo de entrada, enquanto que os recursos inimitáveis poderiam “empurrar” a firma na direção de modos de entrada relacionados à internacionalização (não contratuais).

Contractor e Kundu (1998) propuseram e testaram um modelo sincrético, que incorpora mais de uma linha teórica, na tentativa de preverem a expansão internacional via franquias do setor hoteleiro. Utilizando ampla base teórica envolvendo as teorias econômicas de internacionalização (paradigma eclético e custos de transação), RBV e teoria da agência, os autores concluem que a propensão a franquear refletiria um amplo mix de fatores, determinados tanto pelo ambiente quanto pelos recursos da firma. São eles: (i) grau de desenvolvimento do mercado externo, (ii) experiência internacional prévia da firma e (iii) fatores estratégicos, como grau de investimento em sistema de reservas internacional e marca, assim como (iv) tamanho geral de suas operações.

Sashi e Karuppur (2002) propuseram um *framework* conceitual, identificando as condições sob as quais a atividade de franchising poderia facilitar transações internacionais. Utilizando as contribuições da teoria de custos de transação, teoria da agência e do corpo de pesquisa sobre franquias em mercados locais, os autores buscam aplicar abordagem multidisciplinar ao fenômeno. O modelo propõe a ligação entre a propensão ao franchising em mercados globais e quatro principais grupos de fatores. São eles, (i) os ativos específicos da firma, (ii) a incerteza do ambiente externo, (iii) a incerteza do ambiente interno e (iv) tipo de produto. A partir da atuação (ou não) destes fatores, a firma estaria mais propensa a utilizar franquias em mercados globais como estratégia de expansão. Segundo os autores, é o ajuste entre os

elementos estratégicos e a atividade de franchising, que pode indicar quando esta é a melhor opção.

Alon e McKee (1999) estudaram como fatores associados ao país de destino podem influenciar a expansão internacional de franquias norte-americanas. Segundo os autores, os fatores influenciadores seriam divididos em quatro grandes grupos de acordo com características (i) econômica, (ii) demográfica, (iii) geográfica (distância) e (iv) política. Hoffman e Preble (2001) examinaram as estratégias da firma, assim como características do país de destino, para explicar a expansão internacional de franquias. O tamanho do setor, juntamente com fatores ambientais do país, como renda per capita, grau de urbanização, disponibilidade de meios de comunicação e valores culturais, seriam os fatores que se associariam positivamente à difusão internacional da atividade de franchising.

Dunning, Pak e Beldona (2007) examinaram as estratégias baseadas em recursos próprios de franquias no exterior utilizando o paradigma eclético de Dunning. Os resultados mostram que franqueadores com diferentes estratégias baseadas em recursos próprios possuiriam diferentes objetivos estratégicos globais. Segundo os autores, franqueadores internacionais que optam por modos de entrada nos quais também há comprometimento de recursos próprios (não contratuais) possuem motivação estratégica para aprender e ganhar *know-how* ou para ganhar competitividade no exterior. Já os que optam exclusivamente por modos de entrada contratuais (*franchising*), possuiriam mentalidade mais exploradora, desejando encontrar o parceiro menos arriscado e mais preparado possível para replicar o seu negócio no exterior.

Quinn e Alexander (2002) propuseram um *framework* conceitual para a atividade de internacionalização do varejo via franquias, construído através da observação do fenômeno de internacionalização de empresas varejistas provenientes do Reino Unido. Segundo os autores, observam-se no setor de varejo, peculiaridades que o contrapõe ao observado nos estudos tradicionais da literatura de franquias: o fenômeno de abrir franquias no exterior pode não acontecer por estágios ou não vir precedida de uma atuação nacional via franquias. De acordo com os autores, a história pregressa de cada firma seria responsável por moldar o seu padrão de expansão internacional. Neste sentido, as franquias tradicionais tenderiam a replicar no exterior o modelo adotado no mercado interno, enquanto que os *non-traditional franchisors* poderiam buscar, na atuação internacional via franquias, possibilidades para atender mercados psicologicamente e geograficamente distantes.

Doherty (2007) identificou fatores que influenciaram a escolha de franquias como modo de entrada na internacionalização de empresas de varejo baseadas no Reino Unido. A autora propõe que o processo de internacionalização de franquias de varejo possui especificidades que não são abordadas por trabalhos baseados na literatura de negócios internacionais. Estes estudos, segundo a autora, não focalizam exclusivamente o varejo e somente analisam empresas deste setor que já estabeleceram franquias nacionalmente. A autora propõe fatores que podem ser agrupados em duas categorias: organizacionais e ambientais. Na primeira, surgem: a experiência com internacionalização, a disponibilidade de recursos financeiros, a presença de marca franqueável, a capacidade de reestruturação da empresa e a influência dos gestores. Já os fatores ambientais incluem abordagens oportunistas, pressões competitivas do mercado interno e disponibilidade de parceiros.

Elango (2007) comparou franqueadores com operações internacionais e franqueadores orientados ao mercado interno. O autor concluiu que os franqueadores procuram mercados internacionais depois de enfrentarem a saturação de seus mercados domésticos. Além disso, a experiência de controle do franqueador seria positivamente relacionada com a propensão a operar internacionalmente. Por fim, o autor afirma que franqueadores que possuem operações

internacionais, geralmente possuem taxas de *royalty* menores do que os com presença exclusivamente doméstica.

O relacionamento entre franqueador e franqueado internacional é tema presente na literatura de internacionalização de franquias. Moore et al (2004) estudaram os conflitos, que surgem nos relacionamentos estabelecidos como parte do processo de internacionalização do varejo de moda. Os autores concluem que o conflito pode surgir devido a diferenças culturais e a métodos de governança distintos entre as partes. Concluem ainda que, por mais que ainda se observe utilização de comportamento de coerção entre as partes envolvidas na internacionalização do varejo, existiriam evidências de que essas práticas têm sido abandonadas em favor de métodos de controle não coercitivos.

Conclusão semelhante pode ser observada no trabalho de Doherty e Alexander (2006), que analisam os mecanismos de controle utilizados por varejistas, para controlar suas redes de franquias internacionais. De acordo com os autores, enquanto o contrato de franquia, em tese, estabelece o controle sobre o franqueado, na prática, as empresas tendem a não utilizá-lo no dia a dia. A comunicação e o estabelecimento de relacionamento de confiança entre franqueador e franqueado faria do controle uma atividade menos problemática, evitando-se dessa forma o uso do poder coercitivo.

Todos os estudos supra mencionados abordaram a internacionalização de franquias não brasileiras. O número de estudos que investigam a internacionalização das franquias brasileiras ainda é muito reduzido (MELO e ANDREASSI, 2010).

Marques, Merlo e Lucchesi (2005), estudando o caso de internacionalização de uma franquia do ramo de *fast food*, verificaram que os objetivos organizacionais e do proprietário da empresa exerceram influência sobre a internacionalização dessa. Na mesma linha, Marques, Merlo e Nagano (2000) constataram características das empresas relacionadas à atitude diante da internacionalização de suas franquias, tais como: quantidade de estados em que as redes atuam no Brasil, experiência (tempo de atuação) no sistema de franquias e número total de lojas existentes no Brasil. Tais fatores mostram-se relevantes para classificar as empresas que se internacionalizam, que possuem intenção de ir para fora ou que operam apenas no Brasil e não possuem desejo de se internacionalizar.

Khauaja (2009) também enfatiza que as empresas brasileiras precisam de um “modelo mental” direcionado para a internacionalização, assim como uma abordagem mais ousada e pró-ativa. Entretanto, a autora adiciona como importante motivação o fato da empresa ser procurada por terceiro. Outro aspecto ressaltado é a valoração da marca. A internacionalização foi caminho para incrementar o valor da marca no mercado. Em relação ao ambiente externo, teve destaque o suporte de agências de promoção.

Finalmente, Rocha, Borini e Spers (2010) mostraram que existem três importantes fatores que contribuem para a internacionalização de franquias: Experiência internacional do empreendedor, rede de contatos de negócio no mercado externo e a necessidade de produto diferenciado capaz de ser reconhecido no exterior.

Os trabalhos abordados anteriormente são abrangentes quanto ao estudo do fenômeno da internacionalização de franquias. Para se atender ao objetivo deste estudo, selecionou-se a partir do referencial teórico um conjunto de categorias de análise, na forma de fatores internos e externos (ver Quadro 1) que poderiam influenciar a escolha do modo de franchising no processo de internacionalização.

Quadro 1 – Fatores Internos e Externos Determinantes da Internacionalização de Franquias

Categoria	Sub-categoria	Fatores Determinantes	Literatura
Fatores Internos	Marca da Empresa	Quanto maior o valor da marca, maior a propensão à adoção de franquias no exterior	Contractor e Kundu (1998); Sashi e Karuppur (2002); Doherty (2007)
		Busca do aumento do valor da marca via presença internacional	Contractor e Kundu (1998); Khauaja (2009)
	Características dos Tomadores de Decisão	Conhecimento acumulado e experiência no mercado internacional	McIntyre e Huszagh (1995); Contractor e Kundu (1998)
		Personalidade empreendedora	Welch (1989); Marques, Merlo e Lucchesi (2005)
		Experiência internacional do franqueador	Fladmoe-Lindquist, Jacque (1995); Shane, (1996), Sashi e Karuppur (2002); Doherty (2007); Huszagh, Huszagh e McIntyre (1992); Rocha, Borini e Spers (2010)
	Produto	Quanto maior a necessidade de adaptação do produto à localidade internacional, maior propensão à franquias	Sashi e Karuppur (2002)
		Posse de um produto capaz de ser reconhecido como de qualidade superior no mercado externo	Welch (1989); Huszagh, Huszagh e McIntyre (1992); Dunning, Pak e Beldona (2007); Rocha, Borini e Spers (2010)
	Recursos Financeiros e de Gestão	Acesso a recursos financeiros e de gestão	Huszagh, Huszagh e McIntyre (1992)
Quanto maior o nível de investimento necessário, maior propensão a utilização de franquias no exterior (divisão dos custos)		Sashi e Karuppur (2002); Marques, Merlo e Nagano (2009)	
Fatores Externos	Rede de contatos (Network)	Contatos de negócio em mercados internacionais	Rocha, Borini e Spers (2010)
		Assistência do governo e/ou de associações de classe	Khauaja (2009)
	Abordagem Reativa	Seleção da firma por terceiros para atividade de franqueamento no exterior	Welch (1989), Welch (1990), Doherty (2007)
	Características do Mercado Doméstico	Esgotamento do potencial do mercado interno	Welch (1990), Eroglu (1992), Hoffman e Preble (2001); Elango (2007)
	Distância geográfica e cultural	Alta distância geográfica e cultural entre franqueador e franqueado	Fladmoe-Lindquist, Jacque (1995); Erramili, Agarwal e Dev (2002), Sashi e Karuppur (2002); Quinn e Alexander (2002); Moore et al (2004)
	Risco	Alto grau de incerteza dos países (risco político e econômico)	Fladmoe-Lindquist, Jacque (1995), Shane (1996); Contractor e Kundu (1998), Sashi e Karuppur (2002); Alon e Mckee (1999); Hoffman e Preble (2001)

3 MÉTODO DA PESQUISA

Em virtude da natureza do objetivo principal desse estudo qualitativo e exploratório que é a geração de proposições para pesquisa, o método de pesquisa adotado foi o estudo de casos múltiplos. De acordo com Bonoma (1985), o estudo de caso é um método muito útil quando se deseja analisar fenômeno amplo e complexo, para o qual o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais, ou quando o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre.

Para Yin (2001), o estudo de casos é um método indicado quando se deseja elucidar questões do tipo “como” ou “por que”, ao mesmo tempo em que haja acessibilidade a pessoas que vivem ou viveram os fatos e estão disponíveis para descreverem o que aconteceu. Adiciona-se ainda à indicação do método, o fato do pesquisador possuir pouco ou nenhum controle sobre o objeto pesquisado. Assim, segundo definição do método pelo próprio autor, “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001, p. 32).

Para Eisenhardt (1989) o estudo de casos múltiplos apresenta duas vantagens significativas em relação ao estudo de caso único: os casos aumentam o potencial criativo do estudo; e a convergência de observações de investigações múltiplas aumenta a confiabilidade dos resultados. Ainda de acordo com a autora, as pessoas, em sua maioria, exibem dificuldades quando o assunto é processamento de informações. Geralmente, os pesquisadores tendem a tirar conclusões prematuras ou, muitas vezes, falsas, devido ao fato de se aterem a uma única perspectiva. Por isso, a autora propõe a utilização da comparação de pontos de vista, através de casos cruzados, para evitar que a informação seja analisada sob um só ponto de vista.

3.1 SELEÇÃO DOS CASOS

Apesar de não haver um número ideal para uma pesquisa fundamentada neste método, de acordo com Eisenhardt (1989), entre quatro e dez casos usualmente é o que fornece melhores resultados. Os critérios utilizados para a seleção dos casos incluem: varejistas de moda com marca reconhecida em âmbito nacional; com experiência superior a 10 anos de mercado; e que possuíam franquias no exterior. Para proporcionar diversidade à análise, selecionou-se empresas de diferentes unidades da federação, atuando em distintos segmentos do setor de moda, bem como apresentando grande variação no número total de lojas. Foram selecionados quatro casos: Arezzo, Lilica Ripilica, Richards e Rosa Chá (ver Tabela 1).

Tabela 1 – Casos Investigados

	Arezzo	Lilica Ripilica	Richards	Rosa Chá
Local de Fundação	Belo Horizonte, MG	Jaraguá do Sul, SC	Rio de Janeiro, RJ	São Paulo, SP
Ano de Fundação	1973	1991	1974	1986
Produto Principal	Calçados Femininos	Moda Infantil Feminina	Moda Masculina	Moda Praia Feminina
Lojas no Brasil	218	140	45	24
Lojas no Exterior	7	17	2	4
Anos no exterior	4	2	4	6
Número de Países	3	10	1	3
Modo de Entrada	Exportação, Franquias	Exportação, Loja Própria e Franquias	Franquias	Exportação, Franquias

3.2 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Nesse estudo buscou-se uma pluralidade nas fontes de evidência dos casos. Foram utilizados: (i) documentação através de recortes de jornal e artigos publicados na mídia, (ii) registros em arquivos, (iii) entrevistas e (iv) observações diretas. De acordo com Yin (2001, p. 107) “um bom estudo de casos utilizará o maior número possível de fontes”.

As entrevistas constituíram a principal fonte de evidência, uma vez que são as fontes mais importantes a serem utilizadas em estudos de caso (Yin 2001). O autor ressalta, como ponto forte das entrevistas, o enfoque direto que pode ser dado ao tópico em estudo. Já como ponto fraco, o colhimento de respostas tendenciosas e/ou imprecisas. Na tentativa de minimizá-los, a precaução foi agregar as outras fontes de informação já mencionadas que permitiram a triangulação dos dados. De acordo com Eisenhardt (1989), ao confrontar fontes primárias de dados, com secundárias, pode-se substanciar com mais força a geração de proposições, que é justamente o objetivo deste estudo.

As entrevistas foram conduzidas pelos pesquisadores, mediante a utilização de um roteiro semi-estruturado e os depoimentos foram gravados em arquivo digital, sendo posteriormente transcritos para facilitar a análise. A seleção dos respondentes privilegiou os executivos responsáveis pelas atividades internacionais das empresas. Foram eles: (i) Arezzo - Mario Goldberg, Diretor de Franquias Nacionais e Internacionais; (ii) Lilica Ripilica - Giuliano Donini, Presidente do Grupo; (iii) Richards - Guto Villas Boas, Diretor de Franquias Nacionais e Internacionais; e (iv) Rosa Chá - Amir Slama, Criador e Acionista da marca.

3.3 ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

De acordo com Eisenhardt (1989), a análise a análise de dados é a parte mais difícil do processo e deve ser elaborada de modo a confrontar os dados coletados com o referencial teórico. Assim, seguindo a recomendação da autora, dois grupos de categorias foram elaborados a partir da literatura revisada. São eles, um grupo relacionado com os fatores internos e o outro que se relaciona com os fatores externos. É justamente através do relacionamento entre as teorias e as informações coletadas, que surgem as proposições deste estudo, que virão a se tornar material para novos estudos sobre o tema.

4 ANÁLISE DOS CASOS

Apresenta-se a seguir um resumo da análise dos casos realizada à luz dos fatores identificados na revisão de literatura. O resumo (ver Quadro 2) está dividido em duas grandes seções: (i) fatores internos e (ii) fatores externos à escolha do modo de *franchising* na internacionalização.

A primeira seção aborda os tópicos (categorias de análise) relativos aos fatores determinantes internos à firma, na escolha do modo de franchising na internacionalização do varejo de moda: (a) marca da empresa; (b) características do tomador de decisão; (c) produto; e (d) acesso a recursos financeiros e de gestão.

A segunda seção aborda os tópicos (categorias de análise) relativos aos fatores determinantes externos à firma no movimento de internacionalização por franquias: (a) rede de contatos; (b) abordagem reativa; (c) características do mercado doméstico; (d) distância geográfica e cultural; e (e) risco político e econômico.

Quadro 2 – Resumo da Análise dos Casos à luz dos Fatores Internos e Externos

Fatores	Arezzo	Lilica Ripilica	Richards	Rosa Chá
Marca da Empresa	Marca forte em âmbito nacional	Marca forte em âmbito nacional Atendimento a um segmento específico de mercado (moda infantil feminina)	Marca forte em âmbito nacional Atendimento a um segmento específico de mercado no exterior (moda “balneário”)	Marca forte em âmbito nacional Atendimento a um segmento específico de mercado (moda praia de luxo)
Características Tomadores de Decisão	Não Observado	Personalidade empreendedora Influência familiar em outros empreendimentos internacionalizados (Weg) Formação do gestor e ascendência familiar italiana	Personalidade empreendedora Forte exposição do gestor da marca a outras culturas e estilos de vida	Personalidade empreendedora Formação do gestor em pesquisa histórica
Produto	Preocupação na produção de material de qualidade superior	Preocupação na produção de material de qualidade superior	Não Observado	Preocupação na produção de material de qualidade superior
Recursos Financeiros e de Gestão	Reestruturação societária e capitalização via fundo de investimento	Demonstra possuir recursos financeiros e de gestão ao perseguir uma estratégia de aquisição	Não Observado	Reestruturação societária e capitalização via fundo de investimento
Rede de contatos (Network)	Estabelecimento de rede de contatos internacional pelo gestor em feiras de negócio e através de shopping-centers	Estabelecimento de rede de contatos internacional pelo gestor a partir da loja própria da marca no exterior (mecanismo de “reverberação”)	Estabelecimento de rede de contatos internacional pelo gestor	Estabelecimento de rede de contatos internacional pelo gestor em feiras de negócio e mídia especializada Acesso a iniciativas governamentais da APEX via associação à ABEST
Abordagem Reativa	Abordagem de admiradores da marca gerou a abertura das primeiras lojas no exterior e subsequentes	Abordagem de admiradores da marca após a abertura de loja própria no exterior	Abordagem de admiradores da marca gerou a abertura das primeiras lojas no exterior e subsequentes	Abordagem de admiradores da marca gerou a abertura das primeiras lojas no exterior e subsequentes
Características do Mercado Doméstico	Esgotamento do mercado doméstico	Esgotamento do mercado doméstico	Exploração de novas linhas de negócio com a mesma marca (segmento feminino)	Esgotamento do mercado doméstico
Distância geográfica e cultural	Não determinante na escolha do <i>franchising</i> internacional	Não determinante na escolha do <i>franchising</i> internacional, porém influencia a seleção dos mercados de atuação	Proximidade cultural entre o “estilo de vida” vendido pela marca e o local de destino internacional	Não determinante na escolha do <i>franchising</i> internacional
Risco	Não aparece com clareza no discurso do entrevistado	Não aparece com clareza no discurso do entrevistado	Não aparece com clareza no discurso do entrevistado	Não aparece com clareza no discurso do entrevistado

5 PROPOSIÇÕES

5.1 PROPOSIÇÕES A PARTIR DOS FATORES INTERNOS

5.1.1 Marca da Empresa

A análise dos casos confirma, de forma geral, o que é observado na literatura. A posse de uma marca reconhecida e bem avaliada em âmbito nacional pode influenciar o processo de internacionalização por franquias. (CONTRACTOR e KUNDU, 1998; SASHI e KARUPPUR, 2002; DOHERTY, 2007). Ao mesmo tempo, percebe-se que a expansão internacional pode ser também facilitada se esta marca vier a atender a segmento específico no mercado nacional (WIGLEY et al, 2005; HUTCHINSON et al, 2007). No entanto, de acordo com os casos relatados, o que se percebe é que a expansão das franquias de mercados emergentes pode vir a enfrentar problemas em duas situações. A primeira é no caso das firmas que possuem marcas que atendem a segmentos muito específicos, uma vez que o seu potencial de crescimento dentro de cada localidade internacional é, por natureza, limitado, não sendo capaz de proporcionar o desenvolvimento de uma “rede” de franqueadores, característica tão comum às operações deste formato (ELANGO e FRIED, 1997). Sem o fator escala, a adoção de “master franqueados” é praticamente impossibilitada e o gerenciamento de toda a rede internacional recairia sobre o franqueador, fato que dificultaria o processo de expansão internacional (SANCHEZ, 2005). Já a segunda situação, se relaciona com as empresas cuja proposta de valor da marca reside principalmente nos elementos intangíveis, como foi observado com a Richards. A replicação de um “estilo de vida”, em um formato de canal de distribuição que demanda padronização (SANCHEZ, 2005) e ainda localizado em uma cultura com valores diferentes das de origem, pode vir a não se efetivar. Assim, sugerem-se duas proposições:

P1 – Marcas do varejo de moda dos mercados emergentes que atendam a um segmento muito específico podem enfrentar limitação para o crescimento de suas redes de franquia no longo prazo.

P2 – Marcas do varejo de moda dos mercados emergentes cuja proposta de valor esteja fortemente cercada de fatores intangíveis podem enfrentar problemas na replicação de franquias em ambientes internacionais culturalmente distantes.

5.1.2 Características do Tomador de Decisão

A exposição internacional do tomador de decisão, assim como a posse de características empreendedoras, se observa em todos os casos investigados, confirmando o que a literatura afirma quanto a importância de possuir estas características para direcionar a firma ao exterior ou prepará-la para uma abordagem reativa ao *franchising* internacional (VIDA E FAIRHURST, 1998; VIDA, 2000; ALEXANDER e MYERS, 2000; HUTCHINSON et al, 2007; DOHERTY, 2007). No entanto, para a internacionalização por franquias, o conhecimento do mercado externo está relacionado, segundo a literatura, à capacidade de buscar e selecionar novos parceiros (FLADMOE-LINDQUIST e JACQUE, 1995; SHANE, 1996; SASHI e KARUPPUR, 2002; DOHERTY, 2007). Este fator, de acordo com a análise dos casos, não se mostrou determinante, provavelmente em virtude da abordagem reativa observada em todas as empresas estudadas. Essa tendência à internacionalização passiva das empresas de mercados emergentes está de acordo com outros resultados de pesquisa (SILVA, ROCHA, CARNEIRO, 2009). Desse modo, sugere-se que a aplicabilidade do fator previsto na literatura (FLADMOE-LINDQUIST e JACQUE, 1995; SHANE, 1996; SASHI e KARUPPUR, 2002; DOHERTY, 2007) seja restringida de acordo com a seguinte proposição:

P3 – O conhecimento do mercado internacional de destino pelo tomador de decisão pode atuar como um fator moderador na decisão de internacionalização das franquias do varejo de moda de mercados emergentes.

5.1.3 Produto

Na literatura analisada, a oferta de produto percebido como de qualidade superior em mercados internacionais pode determinar a expansão internacional de empresas varejistas (STERNQUIST, 1997; ALEXANDER e MYERS, 2000). Além disso, a expansão por franquias é facilitada quando a empresa oferece produtos com forte componente de adaptabilidade, uma vez que o franqueado pode contribuir com o seu conhecimento local para adaptar o produto para a realidade do mercado (SASHI e KARUPPUR, 2002). No entanto, no presente estudo, o que se observou foi a expansão, até o momento bem sucedida nos quatro casos estudados, de empresas cujos produtos necessitaram de pouca adaptação aos novos mercados. Desta maneira, as franquias de países emergentes ou se internacionalizariam aproveitando-se de fatores associados a imagem do país, ou em virtude de modelo de negócio e marca que não necessita de adaptação (BARTLETT e GHOSHAL, 2000; BONAGLIA e GOLDSTEIN, 2007). Assim, sugere-se contra-proposição à sugestão de Sashi e Karuppur (2002):

P4 – A oferta de produtos que necessitam de baixa adaptação no mercado internacional pode atuar como um fator determinante na escolha do modo de franchising na internacionalização do varejo de moda oriundo de mercados emergentes.

5.1.4 Recursos Financeiros e de Gestão

A partir dos casos estudados, observa-se que o aporte de recursos à empresas, sejam eles financeiros ou de gestão, foram importantes na determinação da internacionalização do varejo de moda (VIDA e FAIRHURST, 1998, VIDA, 2000; HUTCHINSON et al, 2007). Os casos estudados em que essa característica é mais marcante são aqueles onde as firmas passaram por mudança de controle ou societária, como aconteceu com a Rosa Chá e com a Arezzo. No entanto, a literatura de franquias aborda esta questão dos recursos, em particular, os financeiros, de maneira diversa. Segundo os autores, espera-se que a motivação por franquear no exterior, venha acompanhada de necessidade de se “dividir os custos” do empreendimento com o franqueado (SASHI e KARUPPUR, 2002). Este fator não se mostrou necessariamente aplicável, uma vez que firmas com disponibilidade de recursos, como é o caso do grupo Marisol, acreditam na expansão por franquias devido a outros fatores. Assim, sugere-se contra-proposição à sugestão de Sashi e Karuppur (2002):

P5 – Para empresas capitalizadas, a “socialização” dos investimentos do empreendimento no exterior com o franqueado não constitui um fator determinante na escolha do modo de franchising no setor de varejo de moda de mercados emergentes.

5.2 PROPOSIÇÕES A PARTIR DOS FATORES EXTERNOS

5.2.1 Rede de Contatos (*Network*)

O estabelecimento de ampla rede de contatos tem sido considerado como fator importante para a internacionalização (VIDA e FAIRHURST, 1998; VIDA, 2000; HUTCHINSON et al, 2007). A network como já demonstraram (ROCHA, BORINI e SPERS, 2010) foi um fator determinante para a internacionalização das redes. De fato, o estabelecimento de contatos, seja em feiras internacionais, seja a partir de admiradores estrangeiros, foi um dos fatores que determinou a expansão internacional das firmas em estudo. No entanto, um fator que surgiu como determinante para a expansão internacional das franquias foi o acesso a rede de contatos no exterior dos parceiros locais, mais especificamente, a expansão ao exterior se deu a partir

da utilização da rede internacional de contatos dos shopping centers brasileiros, com os quais os varejistas de moda têm fácil acesso.

P6 – A adoção do modo de franchising na internacionalização do varejo de moda de mercados emergentes pode ser facilitada através do relacionamento com parceiros locais capazes de proporcionar o estabelecimento de contatos com *network* internacional.

A literatura também sugere que o relacionamento com o governo ou com entidades de classe também é fator que pode determinar a expansão internacional (HUTCHINSON et al, 2007). No entanto, à luz dos casos estudados, não houve clara indicação de que este fator seria determinante para a internacionalização por franquias. Assim, objetivando possibilitar a investigação do que talvez seja uma peculiaridade do setor de varejo de moda brasileiro, sugere-se a proposição que segue:

P7 – O auxílio do governo ou de entidades de classe não é um fator determinante na escolha do modo de franchising para a internacionalização do varejo de moda oriunda de mercados emergentes.

5.2.2 Abordagem Reativa

A reação positiva à iniciativa de terceiros interessados em operar a franquia parece ser o fator que mais influenciou a determinação da escolha do modo de *franchising* na internacionalização dos casos estudados, confirmando o sugerido na literatura (WELCH, 1989, WELCH, 1990; DOHERTY, 2007). Entretanto, observou-se no caso Líllica Ripilica que a organização buscou deliberadamente maior exposição da marca no exterior, objetivando atrair a atenção de candidatos a franqueados naqueles mercados externos. Assim, a proposição que segue tem por objetivo complementar a noção hoje presente na literatura (WELCH, 1989, WELCH, 1990; DOHERTY, 2007), estabelecendo possibilidade de verificação da existência de relação causal invertida, na forma que segue:

P8 – A abordagem reativa pode ser intensificada na presença de uma estratégia deliberada de expansão internacional do varejo de moda de mercados emergentes através de franquias.

5.2.3 Distância Geográfica e Cultural

As distâncias geográfica e cultural (ou psíquica) aparecem na literatura como fatores diretamente conectados à decisão de se optar pela estratégia da franquia como forma de internacionalização (FLADMOE-LINDQUIST e JACQUE, 1995; ERRAMILI, AGARWAL e DEV, 2002; SASHI e KARUPPUR, 2002). No entanto, à luz dos casos analisados neste estudo, este fator não foi observado como determinante, não sendo diferente em casos em que as abordagens à internacionalização foram reativas ou pró-ativas. As decisões de se internacionalizar das franquias parecem mais ligadas a outros fatores aqui já discutidos. Contudo, a proximidade cultural do potencial franqueado com o país de origem pode ser importante no sentido de despertar abordagens reativas. Nos casos da Richards e Rosa Chá, foram portugueses que tiveram contato com as marcas e decidiram propor parcerias de negócio. Ao mesmo tempo, por mais que não tenha seguido este caminho, a Arezzo declara receber grande número de propostas de brasileiros que residem no exterior, desejosos de abrir franquia da marca fora do Brasil. Assim, sugerem-se as seguintes proposições:

P9 - A distância geográfica pode não ser determinante na escolha do modo de franchising pelas empresas do varejo de moda oriundas de mercados emergentes.

P10 - A proximidade cultural pode ser determinante na escolha do modo de franchising pelas empresas do varejo de moda oriundas de mercados emergentes.

5.2.4 Risco Político e Econômico

Diferentemente do previsto pela literatura (FLADMOE-LINDQUIST e JACQUE, 1995; SHANE, 1996; CONTRACTOR e KUNDU, 1998; ALON e MCKEE, 1999; SASHI e KARUPPUR, 2002), nos casos estudados, a percepção de risco político e econômico parece não ser fator relevante na determinação da escolha do modo de *franchising* para empresas de moda, quando estas adotam abordagens reativas à internacionalização. A oportunidade de se levar o negócio para o exterior por vezes está desenhada pelo proponente (futuro franqueado), cabendo assim ao franqueador, apenas aceitar ou não a idéia proposta. Em outras palavras, nesse tipo de situação, o franqueador não parece exercer um papel ativo na análise dos riscos do país de destino. Desse modo, sugere-se a seguinte proposição:

P11 – O risco político e econômico pode não ser determinante na escolha do modo de franchising pelas empresas do varejo de moda oriundas de mercados emergentes.

5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

As dificuldades de generalização dos resultados de pesquisa para a população constituem-se em uma das principais limitações do método de estudo de caso. Contudo, como uma das finalidades do método é levantar *insights*, deve-se observar que essas dificuldades não invalidam a utilização do método, uma vez que ele não se propõe a avaliar a frequência com que dado fenômeno ocorre em determinada população. Entretanto, o número de casos selecionados, apesar de estar entre o recomendado pela literatura, se maior, poderia enriquecer os achados, possibilitando outras visões e experiências a serem contrastadas com os fatores emergentes da literatura.

Uma limitação que pode aparecer quando se adota o estudo de casos como método é a subjetividade do processo. Isto porque, o pesquisador acaba por interferir inevitavelmente, tanto na seleção do material utilizado na pesquisa, quanto na etapa de coleta de dados. Adicionalmente, a percepção dos entrevistados quanto aos fatos relatados é outro viés a que inevitavelmente o pesquisador estará sujeito neste tipo de estudo. A partir do momento em que o entrevistado se propõe a relatar situações que ocorreram no passado, existe a possibilidade do mesmo distorcer, deliberadamente ou não, os fatos. Além disso, não foi possível expandir o número de entrevistados por empresa uma vez que, devido ao tema estratégico da pesquisa, o universo de respondentes se mostrou limitado à alta gerência. No entanto, em todos os casos buscou-se, como recomendam Eisenhardt (1989) e Yin (2001), a triangulação das informações coletadas nas entrevistas com fontes secundárias.

Sugere-se, finalmente, que as proposições derivadas deste estudo sejam empiricamente testadas, de forma a possibilitar a ampliação das fronteiras da área de conhecimento sobre o processo de internacionalização de franquias de varejo de países emergentes. Sugere-se também que a validade das proposições resultantes do presente estudo sejam testadas quanto à sua aplicabilidade a outros setores do varejo brasileiro e de outros países emergentes.

6 REFERÊNCIAS

- ABF. **Associação Brasileira de Franchising**. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>, acesso em 14 out. 2010.
- ALEXANDER, N. e MYERS, H. The retail internationalisation process. **International Marketing Review**, v. 17, n. 4/5, p. 334-353, 2000.
- ALON, I. e MCKEE, D. L. The internationalization of professional business service franchises. **Journal of Consumer Marketing**, v. 16, n. 1, p. 74-85, 1999.

- ALON, I; WELCH, D, FALBE, C. Franchising in Emerging Markets. Alon, I. **Franchising Globally: Innovation, Learning and Imitation** Palgrave MacMillan, 2010.
- ARBIX, G. Structural Change and the Emergence of the Brazilian MNEs. **International Journal of Emerging Markets**, v. 5, n. 3/4, p. 266-288, 2010.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going Global: Lessons from Late Movers. **Harvard Business Review**, 2000.
- BCG Global Challengers. **The Boston Consulting Group**, 2011.
- BONAGLIA, F; GOLDSTEIN, A. Strengthening Productive Capacities In Emerging Economies Through Internationalisation: Evidence From The Appliance Industry. **Development Centre Working Papers**, Working Paper No. 262, July, 2007.
- CONTRACTOR, F. J. e KUNDU, S. K. Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 2, p. 325-358, 1998.
- DOHERTY, A. M. The internationalization of retailing. **International Journal of Service Industry Management**, v. 18, n. 2, p. 184-205, 2007.
- DOHERTY, A. M. e ALEXANDER, N. Relationship development in international retail franchising. Case study evidence from the UK fashion sector. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 9/10, p. 1215-1235, 2004.
- DUNNING, J. H., PAK, Y. S., e BELDONA, S. Foreign ownership strategies of UK and US international franchisors: An exploratory application of Dunning's envelope paradigm. **International Business Review**, v. 16, p. 531-548, 2007.
- EISENHARDT, K. M. Control: organizational and economic approaches. **Management Science**, v. 31, n. 2, p. 134-149, 1985.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ELANGO, B. Are Franchisors with International Operations Different from Those Who Are Domestic Market Oriented? **Journal of Small Business Management**, v. 45, n. 2, p. 179-190, 2007.
- ELANGO, B. e FRIED, V. H. Franchising research: A literature review and synthesis. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 3; p. 68-81, 1997.
- EROGLU, S. The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model. **International Marketing Review**, v. 9, n. 5, p. 19-30, 1992.
- ERRAMILI, M. K., AGARWAL, S. e DEV, C. S. Choice Between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 2, p. 223-242, 2002.
- FLADMOE-LINDQUIST, K. International Franchising: Capabilities and Development. **Journal of Business Venturing**, v. 11, p. 419-438, 1996.
- FLADMOE-LINDQUIST, K. e JACQUE, L. L. Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise. **Management Science**, v. 41, n. 7, p. 1238-1249, 1995.
- FLEURY, A; FLEURY, MTL . **Gestão empresarial para a internacionalização de empresas brasileiras..** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- GUILLÉN, M.F., GARCIA-CANAL, E. The American Model of the Multinational Firm and the New Multinationals from Emerging Economies. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 2, p. 23-35, 2009.
- HOFFMAN, R. C. e PREBLE, J. Global diffusion of franchising: a country level examination. **Multinational Business Review**, v. 9, n. 1, p. 66-76, 2001.
- HUSZAGH, S. M., HUSZAGH, F. W. e MCINTYRE, F. S. International Franchising in the Context of Competitive Strategy and the Theory of the Firm. **Journal of Marketing Review**, v. 9, n. 5, p. 5-18, 1992.
- HUTCHINSON, K., ALEXANDER, N., QUINN, B. e DOHERTY, A. M. Internationalization Motives Facilitating Factors: Qualitative Evidence from Smaller Specialist Retailers. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 3, p. 96-122, 2007.
- KHAUAJA, D. Gestão de Marcas na estratégia de internacionalização de empresas: estudo com franqueadoras brasileiras. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2010.
- MARQUES, Dalton S. P. ; MERLO, E. M. ; NAGANO, M. S. . Uma análise sobre internacionalização de franquias brasileiras. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** , v. 15, p. 4, 2009.
- MARQUES, D. S. P. ; MERLO, E. M. ; LUCCHESI, C. A. M. . Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. **FACEF Pesquisa** , v. 8, n. 2, 2005.
- MATHEWS, J. A. Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization, **Asia Pacific Journal of Management**, v. 23, n. 1, p. 5–27, 2006.
- MCINTYRE, F. S. e HUSZAGH, S. M. Internationalization of Franchise Systems. **Journal of International Marketing**, v. 3, n. 4, p. 39-56, 1995.
- MELO, P. L. R.; ANDREASSI. Publicação Científica Nacional e Internacional sobre Franchising: Levantamento e Análise do Período 1998 - 2007. **RAC Eletrônica**, v. 14, p. 268-288, 2010.
- MOORE, C. M., BIRTWISTLE, G. e BURT, S. Channel Power, Conflict and Conflict Resolution in International Fashion Retailing. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 7, p. 749-769, 2004.
- PILLANIA, R. K. Competitiveness and Emerging Markets, **Business Strategy Series**, v. 10, n.5, 2009.
- PROCHNIK, V. . Por Que é Baixo o Investimento Direto das Firms Brasileiras no Exterior?. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 6, p. 10-41, 2008.
- QUINN, B. Towards a framework for the study of franchising as an operating model for international retail companies. **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 8, n. 4, p.445-467, 1998.
- QUINN, B. e ALEXANDER, N. International retail franchising: a conceptual framework. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 30, n. 5, p. 264-276, 2002.
- RAMAMURTI, R. Developing Countries and MNEs: Extending and Enriching the Research Agenda. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n.4, p. 277-283, 2004.
- RAMAMURTI, R. e SINGH, J. **Emerging Multinationals from Emerging Markets**. Cambridge, UK and New York: Cambridge University Press, 2009.

- RICART, J. E. ENRIGHT, M. GHEMAWAT, P. HART, S.L. e KHANNA, T. New frontiers in international strategy. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 3, p. 175-200, 2004.
- ROCHA, T. V. ; BORINI, F. M. ; SPERS, E.E . **Processos e Barreiras para a Internacionalização de Franquias Brasileiras**. (Relatório de pesquisa), 2010.
- RUGMAN, A. Theoretical aspects of MNEs from emerging economies. Ramamurti, R. & Singh, J. **Emerging Multinationals from Emerging Markets**. Cambridge, UK and New York: Cambridge University Press, 2009.
- SASHI, C. M. e KARUPPUR, D. P. Franchising in global markets: towards a conceptual framework. **International Marketing Review**, v. 19, n. 5, p. 499-524, 2002.
- SHANE, S. A. Why franchise companies expand overseas. **Journal of Business Venturing**, v. 11, p. 73-88, 1996.
- SILVA, J. F.; ROCHA, A. e CARNEIRO, J. M. T. The International Expansion of Firms from Emerging Markets: Toward a Typology of Brazilian MNEs. **Latin American Business Review** (Binghamton), v. 10, p. 95-115. 2009
- STERNQUIST, B. International expansion of US retailers. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 25, n. 8, p. 262-268, 1997.
- TSAI, H & EISINGERICH, A Internationalization Strategies of Emerging Markets Firms. **California Management Review**, v. 53, n. 1, 2010.
- VIDA, I. An empirical inquiry into international expansion of US retailers. **International Marketing Review**, v. 17, n. 4/5, p. 454-475, 2000.
- VIDA, I. e FAIRHURST, A. International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 5, n. 3, p. 143-151, 1998.
- WELCH, L. S. Diffusion of Franchise System Use in International Operations. **International Marketing Review**, v. 6, n. 5, p. 7-19, 1989.
- WELCH, L. S. Internationalisation by Australian Franchisors. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 7, n. 2, p. 101-121, 1990.
- WELLS, L Third World Multinationals: A look back In: Ramamurti, R. e Singh, J. **Emerging Multinationals from Emerging Markets**. Cambridge, UK and New York: Cambridge University Press, 2009.
- WIGLEY, S. e MOORE, C. M. The operationalisation of international fashion retailer success. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 11, n. 2, p. 281-296, 2007.
- WIGLEY, S. M., MOORE, C. M. e BIRTWISTLE, G. Product and Brand. Critical success factors in the internationalization of a fashion retailer. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 33, n. 7, p. 531-544, 2005.
- WRIGHT, M.; FILATOTCHEV, I; HOSKISSON, R. e PENG, M. Strategy research in emerging economies: Challenging the Conventional wisdom. **Journal of Management Studies** special issue on "Strategy Research in Emerging Economies," v. 42, n. 1, p. 1-33, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.