

M

ODOS DE GOVERNANÇA EM REDES DE FRANQUIAS INTERNACIONALIZADAS: SELEÇÃO DE PARCEIROS E RELACIONAMENTOS

¹ Vanessa Pilla Galetti Bretas

² Thelma Valéria Rocha

³ Eduardo Eugênio Spers

⁴ Pedro Lucas de Resende Melo

Objetivo: Este artigo tem como objetivo investigar as influências da seleção de parceiros e do desenvolvimento de relacionamentos na escolha do modo de governança em franchising internacional.

Metodologia/abordagem: Aplicando uma metodologia qualitativa com método estudo de caso múltiplo, baseado em dez entrevistas em profundidade com gestores das empresas e especialistas, foram elaborados três estudos de caso, nos quais comparam-se as estratégias de internacionalização adotadas por redes de franquias.

Principais resultados: Os resultados obtidos permitiram observar que a seleção de parceiros e relacionamentos influenciam a escolha do modo de governança. Os relacionamentos também são um fator de influência para a seleção de parceiros. A partir destas conclusões, foi possível propor um modelo integrativo das relações estabelecidas entre seleção de parceiros, relacionamentos e modo de governança.

Contribuições teóricas/metodológicas: Apesar de ser citado como uma opção de entrada em mercados internacionais, ainda há poucos estudos que investigam modos de governança em *franchising* internacional. Este artigo contribui para a academia ao explorar temas apontados como prioritários para o *franchising* e atender a sugestões de pesquisas propostas em estudos anteriores.

Relevância/originalidade: O modelo proposto sugere que as redes de franquias considerem os relacionamentos e parceiros locais na construção de arranjos e combinações mais complexas de modos de governança em mercados estrangeiros, identificando oportunidades coerentes com sua estratégia.

Palavras-chave: Gestão Internacional. Internacionalização de franquias. Marketing Internacional.

Como citar:

Bretas, V. P. G., Rocha, T. V., Spers, E. E., & Melo, P. L. de R. (2020). Modos de governança em redes de franquias internacionalizadas: seleção de parceiros e relacionamentos. *Revista Brasileira de Marketing*, 19(1), 150-173. <https://doi.org/10.5585/remark.v19i1.17139>.

¹ Doutoranda em Administração na Escola Superior de Propaganda e Marketing e Universidade de Agder. vanessab@uia.no - vpbretas@gmail.com

² Professora Titular do Programa de Pós-Graduação em Administração em Administração da ESPM. Doutora em Administração com ênfase em Marketing pela FEA-USP. tvrocha@espm.br

³ Professor da Universidade de São Paulo (USP), Campus ESALQ. edespers@usp.br - edespers@gmail.com

⁴ Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, Doutor em Administração pela FEA/USP. pedro.melo@docente.unip.br

1 Introdução

Os primeiros estudos específicos sobre *franchising* internacional surgiram no início da década de 1990, utilizando como base conceitos derivados de outras teorias existentes como capacidades, empreendedorismo, marketing, relacionamento, *stakeholders* e governança (Merrilees, 2014; Varotto & Aureliano-Silva, 2017).

Merrilees (2014) explora a evolução das teorias de *franchising* internacional nas últimas duas décadas e divide as teorias em três fases: início da década de 1990, meados da década de 1990 e pós anos 2000. De acordo com o autor, as teorias pertencentes à primeira fase, início da década de 1990, contêm os fundamentos do conhecimento sobre *franchising* internacional (Huszagh, Huszagh, & McIntyre, 1992; Eroglu, 1992). As teorias pertencentes à segunda fase, meados de 1990, aprofundam os estudos sobre *franchising* internacional e abrem caminho para outras extensões da terceira fase (Doherty & Quinn, 1999; Fladmoe-Lindquist, 1996).

As teorias classificadas na terceira fase, pós anos 2000, expandem os estudos sobre *franchising* internacional em seis direções: franquias de varejo domésticas e internacionais, relação franqueador-franqueado no ambiente internacional, *stakeholders* do *franchising* internacional, modelo de estágios do *franchising* internacional, expansão global de redes de *franchising* e modelo de escolha do modo de governança (Quinn & Alexander, 2002; Doherty & Alexander, 2004; Altinay & Miles, 2006; Cheng, Lin, Tu, & Wu, 2007; McIntyre & Huszagh, 1995; Aliouche & Schlenrich, 2011; Jell-Ojobor & Windsperger, 2014; Bretas et al. 2019).

Merrilees (2014) identificou quatro áreas prioritárias para futuros estudos sobre *franchising*, sendo estas os modos de governança de empresas franqueadoras em mercados estrangeiros, capacidades de *franchising* internacional, *branding* global e seleção de parceiros em *franchising* internacional. O autor propõe um modelo unificando os principais conceitos das áreas apontadas como prioritárias para o *franchising* internacional (Figura 1). De acordo com o modelo, o *branding* e as capacidades do franqueador são base para a escolha do modo de governança. A escolha do modo de governança por sua vez influencia a seleção de um bom parceiro internacional e o desenvolvimento e manutenção das relações da rede nos mercados estrangeiros. Por fim, os parceiros internacionais afetam diretamente o desenvolvimento das redes de relacionamento nestes mercados.

Figura 1 - Modelo integrativo das áreas prioritárias para o *franchising*



Fonte: Merrilees (2014)

Dentro do contexto do modelo integrativo de Merrilees (2014), este artigo tem como objeto de análise a dinâmica entre três áreas prioritárias: escolha do modo de governança, seleção de parceiros e desenvolvimento e gerenciamento de relacionamentos. O objetivo é verificar se as relações entre as três áreas citadas podem ocorrer em direções opostas ao proposto no modelo original no contexto de redes de franquias brasileiras. Ou seja, propõe-se verificar se a seleção de parceiros internacionais e o desenvolvimento e gerenciamento de relações podem influenciar a escolha do modo de governança e se o desenvolvimento de relações podem influenciar a seleção de parceiros.

Neste sentido, este estudo buscou responder a pergunta: como a seleção de parceiros e os relacionamentos podem influenciar na escolha do modo de governança em *franchising* internacional?

Apesar de ser citado como uma opção de entrada em mercados internacionais, ainda há poucos estudos que investigam modos de governança em *franchising* internacional. De acordo com Merrilees (2014), as pesquisas existentes sobre os modos de governança em *franchising* internacional (Jell-Ojabor & Windsperger, 2014; Frazer, 2003) são descritivas apenas e não aprofundam o tema.

Estudos sobre as razões da escolha entre franqueamento direto, máster *franchising*, desenvolvedor de área, *joint venture*, investimento direto e modos mistos de *franchising* são necessários, principalmente devido ao fato de que os franqueadores internacionais apresentam problemas com esta questão na prática. Estudos qualitativos e quantitativos podem auxiliar para um melhor entendimento do assunto.

Dentre as nove áreas de estudos futuros sugeridas por Dant, Grünhagen e Windsperger (2011), os autores apontaram a necessidade de investigar assuntos relacionados à *franchising* em diferentes países e culturas, uma vez que grande parte da literatura foi desenvolvida no contexto da América do Norte. Dant e Grünhagen (2014) também identificam oportunidades de estudos sobre *franchising* em países em desenvolvimento. De modo que se percebe uma oportunidade de estudar este tema em mercados emergentes.

O artigo está estruturado em 5 seções sendo esta introdução a primeira. A próxima seção apresenta a revisão de literatura; a terceira seção abordará a metodologia utilizada; na quarta seção são apresentados os resultados e por fim as considerações finais do artigo na última seção.

2 Revisão de Literatura

A revisão teórica deste artigo envolve três teorias de marketing que são aplicadas às redes de franquias internacionalizadas, compreendendo: o desenvolvimento e gerenciamento de relacionamentos; a seleção de parceiros internacionais e, a escolha do modo de governança (Merrilees, 2014).

2.1 *Desenvolvimento e gerenciamento de relacionamentos*

O tema de desenvolvimento e gerenciamento de relacionamentos é muito amplo. Neste estudo, é considerado o conceito de relações aplicado no modelo proposto por Merrilees (2014), nas versões revisitadas do modelo incremental de internacionalização (Johanson & Vahlne, 2003, 2009, 2013) e por McIntyre, Gilbert e Young (2006). No modelo original, a escolha do modo de governança nos mercados estrangeiros e a seleção de parceiros implicam no desenvolvimento e gerenciamento de relações da rede franqueadora nestes mercados.

Johanson e Vahlne (2003, 2009, 2013) entendem a internacionalização como um processo multilateral de desenvolvimento de redes de relacionamentos. Caso a empresa não tenha uma posição relevante na rede de relacionamentos de um determinado mercado em que deseja ingressar, sofrerá com os custos de não pertencer a esta rede (*liability of outsidership*). Os relacionamentos na rede resultam na acumulação de conhecimento e construção de confiança entre parceiros. O comprometimento mútuo criado a partir da construção da confiança se mantém quando há interesse e oportunidades de longo prazo entre as partes ou quando há algum tipo de dependência.

A gestão do relacionamento entre franqueador – franqueado é identificada como um elemento chave no sistema de franquias (Lima, Luna & Sousa, 2012). McIntyre, Gilbert e Young (2006) avaliam o impacto do relacionamento entre franqueador e franqueado no processo de internacionalização de redes de franquia. Os autores identificam alguns aspectos do relacionamento

que podem diferenciar redes domésticas das redes de franquias internacionalizadas. Um dos aspectos consiste nas normas relacionais, ou seja, o comportamento esperado e aceito entre as partes, desenvolvido ao longo do tempo e que busca dissuadir atitudes potencialmente prejudiciais. As normas relacionais compreendem a solidariedade ou compromisso com a preservação do relacionamento, a flexibilidade, mutualidade e confiança. Outro aspecto apresentado por McIntyre, Gilbert e Young (2006) é o monitoramento e transparência. Este aspecto está relacionado à capacidade de identificar e controlar comportamentos inadequados. Reconhece-se que o acompanhamento e transparência são essenciais para relações de cooperação. Ademais, a falta de transparência pode gerar baixos níveis de confiança e maior espaço para atitudes oportunistas.

Em resumo, as categorias de análise relacionadas ao desenvolvimento e gerenciamento de relações a confiança e comprometimento mútuos, o papel solidariedade e flexibilidade no relacionamento e para as estratégias de expansão internacional e a capacidade de monitoramento e transparência nas relações.

Quadro 1 - Categorias de relacionamento

CATEGORIA	CONCEITO
Confiança e comprometimento mútuos	A internacionalização bem-sucedida implica em comprometimento recíproco entre a firma e seus parceiros. A confiança é um pré-requisito para o aprendizado, para a construção de relacionamentos
Solidariedade e flexibilidade	Compromisso com a preservação do relacionamento
Monitoramento e transparência	Capacidade de identificar e controlar comportamentos inadequados

Fontes: Johanson e Vahlne (2003; 2006; 2009); Merrilees (2014) e McIntyre, Gilbert e Young (2006).

2.2 Seleção de Parceiros

No modelo proposto por Merrilees (2014), a escolha do modo de governança influencia a seleção de um bom parceiro internacional. O processo de seleção de parceiros é fundamental no sistema de *franchising*, pois uma escolha adequada pode resultar em um excelente desempenho, enquanto que uma escolha errada pode resultar em problemas contínuos para a rede (Jambulingam & Nevin, 1999).

De acordo com Jambulingam e Nevin (1999), a partir de uma revisão da literatura sobre seleção de parceiros, os principais critérios para a escolha do parceiro podem ser agrupados em quatro categorias: (1) indicadores financeiros (capacidade financeira); (2) experiência e habilidades de gestão; (3) histórico (características demográficas) e, (4) personalidade-atitudes.

Os critérios expostos que constam nas quatro categorias (Jambulingam & Nevin, 1999) são aplicados na seleção de franqueados realizada de forma ativa pelo franqueador. No entanto, o processo de seleção de parceiros pode partir tanto do franqueador, classificada como abordagem estratégica, quanto do próprio potencial franqueado, classificada como abordagem oportunista. (Doherty, 2009).

Quando a empresa adota uma abordagem estratégica para a seleção dos mercados, o primeiro estágio no processo é o estudo do mercado, identificando os principais critérios demográficos e econômicos. Em seguida, uma seleção estratégica dos parceiros é estabelecida e as características determinantes deste parceiro são identificadas antes que o mesmo seja escolhido. Em um processo de seleção estratégica, os principais critérios de seleção considerados são estabilidade financeira, *know-how* do negócio, entendimento do mercado local, entendimento compartilhado sobre a marca e o futuro estratégico do negócio, e por último, a química entre os parceiros (Doherty, 2009).

O processo de seleção de parceiros também pode ser oportunista, quando um parceiro prospectivo inicia uma abordagem. A marca da rede é geralmente o fator principal para a abordagem. Em alguns casos, o franqueador só está interessado na capacidade financeira do potencial parceiro e isto leva a uma seleção de parceiro oportunista. Quando o franqueador se torna mais experiente, apenas este critério passa a não ser mais suficiente (Doherty, 2009).

Brookes e Altinay (2011) entendem que este processo é mutuamente estratégico, ou seja, não parte apenas do franqueador ou do franqueado de maneira isolada. Do ponto de vista do franqueador, são considerados critérios relacionados às tarefas (percepção de risco e experiência local) e ao parceiro (credibilidade e reputação). Do ponto de vista do franqueado, os critérios relacionados ao parceiro também são considerados.

Neste sentido, são analisadas duas categorias relacionadas à seleção de parceiros, o tipo de abordagem e, a relação entre a seleção de parceiros e de mercados de destino (Jambulingam e Nevin, 1999; Doherty, 2009; Brookes & Altinay, 2011).

Quadro 2 - Critérios de seleção de parceiros

CATEGORIA	CONCEITO
Abordagem de seleção de parceiros	Estratégica, oportunista, mutuamente estratégica
Seleção de mercados e parceiros	Oportunista, seleção de parceiro precede escolha de mercado. Estratégica, seleção de mercado precede a escolha do parceiro.

Fonte: Jambulingam e Nevin (1999), Doherty (2009) e Brookes e Altinay (2011).

2.3 Escolha do modo de governança em franchising internacional

O sistema de *franchising* é um dos modos de entrada em mercados estrangeiros, ou seja, uma das maneiras pelas quais uma firma pode realizar sua expansão internacional. (Osland, Taylor & Zou, 2001; Quinn & Alexander, 2002; Baena, 2013). Nisto, Pan e Tse (2000) classificam os modos de entrada em níveis hierárquicos: modos com participação e modos sem participação (*equity modes* e *non equity modes*). Os modos com participação consistem em subsidiárias próprias ou *Joint Ventures* e os modos sem participação consistem em exportações e acordos contratuais, como licenciamento. Baena (2013) considera o *franchising* como modo de entrada sem participação.

Os modos de entrada em mercados estrangeiros divergem em termos da quantidade e nível de comprometimento de recursos exigidos, nível de controle e nível de risco tecnológico. O nível de controle envolve a influência na tomada de decisão e o risco tecnológico pode ser definido como o potencial de transferência não intencional de conhecimento aplicado da firma para os parceiros locais. (Osland, Taylor & Zou, 2001).

O *franchising* é um modo de entrada em mercados internacionais de controle parcial, uma vez que os franqueados adquirem o controle da operação em troca do pagamento de taxas e de acordo com os termos de um contrato (Osland, Taylor & Zou, 2001).

Quando a firma, sendo esta franqueadora ou não no mercado doméstico, opta pelo sistema de *franchising* como modo de entrada em mercados internacionais, pode implementar diferentes modos de operação e governança nos mercados estrangeiros que variam de acordo com o nível de controle e comprometimento de recursos (Dant, Grünhagen & Windsperger, 2011; Jell-Ojobor & Windsperger, 2014; Jell-Ojobor & Windsperger, 2017; Rosado-Serrano, Paul & Dikova, 2018).

A escolha do modo de governança nos mercados estrangeiros por uma rede de franquia esta relacionada à decisão de alocação dos direitos de controle de propriedade e tomada de decisão entre o franqueador e os parceiros locais nos países estrangeiros. Neste sentido, os modos de governança podem ser diferenciados pelo grau de controle operacionalizado pelo franqueador e por seus parceiros (Jell-Ojobor & Windsperger, 2014).

Os principais modos de governança em *franchising* internacional são o investimento direto, com a instalação de unidades próprias; instalação de unidades franqueadas ou implantadas com investimento direto; desenvolvedores de área; *Joint Ventures* e através de máster franqueado, conforme Figura 1. (Elango & Fried, 1997; Lee, Jarvis, Kundra, & Mihoubi, 2012; Doherty & Quinn, 1999; Jell-Ojobor & Windsperger, 2014).

Embora alguns dos modos de governança, como *Joint Venture* e unidades próprias, sejam utilizados por empresas de outros setores, as estruturas específicas de controle diferenciam as

franquias internacionalizadas de outras empresas internacionais (Jell-Ojobor & Windsperger, 2014).

Na abertura de unidades próprias (investimento direto), o franqueador realiza um investimento de capital próprio e tem total controle da operação. Com unidades próprias, o franqueador detém o controle do *know-how*, marca, produtos e serviços (Jell-Ojobor & Windsperger, 2014). No franqueamento direto, o franqueador estabelece um contrato direto com as unidades franqueadas. Os principais aspectos a serem considerados neste formato de expansão são o tempo, custos e gastos com o cumprimento das regulações de *franchising* local.

No modelo de *Joint Venture* de *franchising*, o franqueador entra em uma relação de equidade com um parceiro em um país estrangeiro para formar uma empresa de *Joint Venture* do mercado de destino. Para desenvolver o sistema de *franchising* no país, o franqueador faz um acordo de desenvolvimento de área ou máster *franchising* com a empresa de *Joint Venture*. (Dant, Grünhagen & Windsperger, 2011; Jell-Ojobor & Windsperger, 2014; Rosado-Serrano, Paul & Dikova, 2018).

No modelo de desenvolvimento de área, o franqueador garante a um único franqueado o direito de explorar determinada área geográfica, abrindo unidades franqueadas. Neste modelo não é permitido sub-franquear, ou seja, o franqueado desenvolvedor de área é responsável por gerenciar todas as unidades da região estabelecida (Lee et al, 2012; Jell-Ojobor & Windsperger, 2014). No modelo de máster *franchising*, o franqueador assegura ao máster franqueado o direito de estabelecer e operar o sistema de *franchising* em um determinado país, por meio de unidades próprias e franqueadas. A relação entre o franqueador e as unidades subfranqueadas é indireta (Alon, 2000; Alon, 2006).

Neste sentido, as categorias a serem analisadas no estudo tratam dos critérios considerados pelas redes de franquia para seleção do modo de governança e, em específico a influência dos relacionamentos dos parceiros nessa escolha.

Quadro 3 - Seleção do modo de governança

CONCEITO	CATEGORIA
Critérios para seleção do modo de governança	Modelo integrativo das áreas prioritárias para o franchising
Influência dos parceiros na seleção o modo de governança	
Influência dos relacionamentos na seleção do modo de governança	

Fonte: Dant, Grünhagen & Windsperger, 2011; Jell-Ojobor & Windsperger, 2014; Rosado-Serrano, Paul & Dikova, 2018

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa empírica

Este estudo foi realizado a partir de uma abordagem qualitativa. Foram desenvolvidos estudos de casos múltiplos para responder a pergunta de pesquisa. Nos estudos de casos, o pesquisador pode explorar em profundidade o objeto de estudo (Creswell, 2007).

Este método possibilita a compreensão da dinâmica de expansão internacional por meio de uma análise individual e descrição detalhada dos casos, que permite identificar características singulares de cada caso, e posteriormente identificação de padrões entre os casos, por meio da análise cruzada. A análise cruzada pode ser realizada a partir da identificação de categorias ou dimensões que auxiliam na busca por similaridades e diferenças (Eisenhardt, 1989).

3.2 Procedimentos da pesquisa empírica

Foram analisadas duas redes de franquia brasileiras que expandiram suas operações para o exterior e uma rede que atuava como máster franqueado no Brasil de uma marca estadunidense e tornou-se franqueadora posteriormente, expandindo uma segunda marca para os Estados Unidos.

Além disso, foram realizadas entrevistas em profundidade com três representantes da Associação Brasileira de Franchising: o diretor de Inteligência de Mercado, a gerente da Área Internacional e o diretor da Área Internacional. Também foi enviado questionário online para o Diretor de Assuntos Internacionais da International Franchise Association – IFA.

Foi desenvolvida uma análise de conteúdo temática dos dados obtidos nas entrevistas, a partir de uma adaptação da técnica proposta por Bardin (2004). A análise de conteúdo foi dividida em três fases: Pré-análise, exploração do material e tratamento e análise dos resultados. Na pré-análise foi feita a transcrição do material e leitura flutuante. Na fase de exploração do material as informações foram sintetizadas em categorias no Excel e posteriormente agrupadas em quadros-resumo. Para o tratamento do material e análise de resultados foi realizada uma codificação estabelecida por tema e foi considerado o critério semântico para a elaboração das categorias de análise.

4 Resultados e discussão

4.1 Entrevistas com os especialistas

Foram realizadas três entrevistas, com o Diretor de Inteligência de Mercado da ABF, com a Gerente da Área Internacional da ABF e do Projeto Franchising Brasil (parceria entre a ABF e a ApexBrasil) e com o Diretor da Área Internacional da ABF. Também foi aplicado o mesmo questionário ao Diretor de Assuntos Internacionais da IFA, por meio de instrumento online.

As três entrevistas foram transcritas e, junto às respostas do questionário online, foram analisadas (análise de conteúdo temática) com base em quatro categorias pré-definidas a partir da revisão da literatura sobre o tema: Modo de Governança; Seleção de Parceiros; Desenvolvimento e gerenciamento de relacionamentos.

Sobre a categoria modo de governança, a capacidade de investimento, *know-how* sobre o mercado, controle da operação e parceiros locais são apontados como fatores de influência para a seleção do modo de governança em mercados estrangeiros.

Referente à categoria seleção de parceiros são destacados dois aspectos: a importância do parceiro local para a expansão internacional (facilitador e decodificador do mercado estrangeiro) e os critérios a serem considerados na seleção de parceiros, relacionados às tarefas e ao parceiro. Na categoria sobre desenvolvimento e gerenciamento de relacionamentos, todos os entrevistados destacam sua relevância para a expansão internacional, porém este aspecto é mais enfatizado pelos representantes da associação brasileira.

4.2 Os casos

A empresa brasileira “A” atua há 20 anos com fabricação e comercialização de piscinas em fibra de vidro (PRFV), equipamentos para filtragem, acessórios para área de lazer e produtos químicos para manutenção da água da piscina. Possui atualmente 16 fábricas de piscinas e 360 unidades franqueadas, além das fábricas de filtros para piscinas, moldes de piscinas e produtos químicos em todo o Brasil. A empresa iniciou o processo de internacionalização em 2006 na Argentina. Atualmente está presente em 25 países por meio de exportação de produtos para 12 destinos, 4 fábricas que operam com acordo de máster franchising (1 fábrica de piscinas em Portugal, 2 fábricas de piscinas em operação e 1 ainda inativa na Argentina e 1 fábrica de piscina no México) e 143 unidades subfranqueadas.

A empresa brasileira “B” é do ramo de beleza e estética e foi fundada em 2012. Possui 138 unidades franqueadas e 4 unidades próprias no Brasil. Atualmente está presente na Guatemala e nos Estados Unidos por meio de máster franqueados, que operam 10 unidades subfranqueadas nestes mercados (6 unidades na Guatemala e 4 unidades nos Estados Unidos).

A empresa “C” atua no ramo de alimentação. A marca pertencia a uma empresa dos Estados Unidos e a operação no Brasil foi iniciada via contrato de máster franchising. No entanto, a empresa americana não atua como franquia no mercado dos Estados Unidos (utilizam apenas o sistema de licenciamento) e todo o modelo de negócio e adequação ao sistema de franchising foram desenvolvidos pelo máster franqueado brasileiro. Atualmente a empresa “C” não é máster franqueado apesar de ter sido no início de sua operação, pois comprou os direitos da marca no Brasil. Ou seja, a empresa brasileira é autônoma em relação à empresa dos Estados Unidos e não realiza pagamento de royalties e demais taxas. O único vínculo existente é um contrato de fornecimento exclusivo de equipamentos, em que a empresa brasileira adquire os equipamentos da empresa dos Estados Unidos. A empresa “C” hoje é franqueadora no Brasil, possui 108 unidades no país (sendo 10 próprias e 98 franqueadas) e em 2016 iniciou a expansão internacional de suas operações utilizando uma segunda marca, por meio de investimento direto.

4.3 Análise comparativa dos casos

Nesta seção são comparados os resultados das entrevistas dos três casos analisados (as duas perspectivas do caso “C”, expansão das marcas C1 e C2, são comparadas de forma independente: (1) Marca C1, que corresponde à marca americana cuja atuação no Brasil ocorreu por meio da máster franquia; (2) Marca C2, que é a marca criada pela empresa, já como rede franqueadora no Brasil, utilizada para internacionalização do modelo criado no Brasil para os Estados Unidos). Para cada uma das oito categorias de análise são verificadas e discutidas as semelhanças, diferenças e a relação entre os resultados da pesquisa de campo e as teorias abordadas neste trabalho.

Desenvolvimento e gerenciamento de relacionamentos

No Quadro 4 é apresentada a análise comparativa dos casos em relação às três categorias de desenvolvimento e gerenciamento de relacionamentos e o conceito de cada categoria de acordo com a literatura considerada neste trabalho. Na linha superior à identificação dos casos está descrita a perspectiva de análise (franqueador / máster franqueado).

A presença, nos casos em análise, de elementos relacionados à cada categoria de relacionamentos estão sinalizados pelo símbolo ✓. Quando o caso em análise não apresenta elementos relacionados à categoria, são sinalizados com o símbolo X.

Quadro 4 - Análise comparativa - categorias de relacionamento

Categorias de Análise	Conceito	Franqueador	Franqueador	Máster franqueado	Franqueador
		Caso A	Caso B	Caso C1	Caso C2
Solidariedade e flexibilidade	Compromisso com a preservação do relacionamento	✓	✓	✓	✗
Confiança e comprometimento mútuos	A internacionalização bem-sucedida implica em comprometimento recíproco entre a firma e seus parceiros. A confiança é um pré-requisito para o aprendizado, para a construção de relacionamentos e para o comprometimento	✓	✓	✓	✓
Monitoramento e transparência	Capacidade de identificar e controlar comportamentos inadequados	✓	✓	✓	✓

Fonte: Autores baseado em McIntyre, Gilbert e Young (2006).

Solidariedade e flexibilidade

Alguns aspectos dos relacionamentos com parceiros que podem influenciar a internacionalização das redes de franquias são identificados por McIntyre, Gilbert e Young (2006), dentre eles a solidariedade ou compromisso com a preservação do relacionamento e a flexibilidade. Aspectos relacionados à solidariedade e flexibilidade nas relações podem ser identificados nos casos A, B e C1. Não foram observados elementos sobre a categoria “Solidariedade e flexibilidade” relacionados ao caso C2 durante as entrevistas realizadas.

No caso A, o modo de governança utilizado na Argentina, América do Norte, América Central e Caribe considera a negociação de prazos e flexibilidade na adaptação ao sistema de *franchising*. A empresa “A” negociou prazos de pagamento com seu parceiro na Argentina, ainda na condição de importador: “(...) quando se aprofundou a crise, a gente não cobrou a mercadoria dele, deu um tempo para ele pagar”. No caso B, houve necessidade de flexibilizar sua forma de operar para atender às especificidades dos mercados estrangeiros.

A opção pelo modo de governança de máster *franchising* para expansão da Marca C1 no Brasil foi motivada pela intenção dos sócios de realizar uma expansão gradual e sólida.

“Fazemos isso com os franqueados, durante um ano ele tem exclusividade, depois ele tem preferência. Para ele ficar calmo, crescer com calma”.

Os resultados e a análise comparativa sugerem a importância da capacidade de ser flexível na elaboração da estratégia e na implantação das operações visando atender às especificidades dos mercados estrangeiros. A empresa deve estar preparada para mudar aspectos de um modelo bem-sucedido no mercado doméstico, já que isso não significa necessariamente sucesso na expansão internacional.

Confiança e comprometimento mútuos

Os relacionamentos resultam na construção de confiança entre parceiros. De acordo com os especialistas entrevistados, os relacionamentos de confiança são importantes para a seleção de um bom parceiro e para o sucesso da internacionalização: “Você tem que ter disposição para trabalhar e desenvolver relacionamentos de confiança. Se é franquia, se é sócio, se é família, se é representante. Se não está estabelecido numa base de relação de confiança, nada disso vai funcionar”.

Em todos os casos analisados observa-se a relevância da confiança e comprometimento mútuos para a expansão internacional. A construção de relações com parceiros baseadas em confiança e transparência pode reduzir o espaço para atitudes oportunistas e aumentar a chance de sucesso das operações internacionais. A confiança, comprometimento mútuo e transparência podem diminuir a dependência de mecanismos contratuais para solução de conflitos, que geralmente são custosos e geram desgaste.

Monitoramento e transparência

A categoria monitoramento e transparência está relacionada à capacidade de identificar e controlar comportamentos inadequados. De acordo com McIntyre, Gilbert e Young (2006), o acompanhamento e transparência são essenciais para relações de cooperação. Em todos os casos analisados há elementos que buscam garantir a transparência e monitoramento das relações com parceiros.

A franqueadora B, por exemplo, entende que mecanismos contratuais são limitados quando se trata de operações em mercados estrangeiros. Neste sentido, o que a empresa denomina como “segurança relacional” é mais importante no que diz respeito ao monitoramento, controle e transparência.

“Para você buscar a etapa de internacionalização, você precisa ter uma base de segurança e relacionamento muito boa. Porque não é fácil você pegar o *know-how*, que é o valor que o negócio

tem, e de repente você aplicar isso num outro país onde o seu contrato é exequível ou não é. Fica difícil você ter esse controle e segurança que você tem no Brasil. Então a segurança relacional é um dos fatores que a gente trabalhou”.

Seleção de parceiros

No Quadro 5 é apresentada a comparação entre os casos para as duas categorias de seleção de parceiros e o conceito de cada categoria de acordo com a literatura. Na linha superior à identificação dos casos está descrita a perspectiva de análise (franqueador / máster franqueado).

Quadro 5 - Análise comparativa - Categorias de seleção de parceiros

Categorias de Análise	Conceito	Franqueador	Franqueador	Máster franqueado	Franqueador
		Caso A	Caso B	Caso C1	Caso C2
Tipo de seleção de parceiros	Estratégica / Oportunista / Mutuamente Estratégica	Estratégica / Oportunista / Mutuamente Estratégica	Oportunista	Oportunista	Estratégica
Seleção do mercado X Seleção do parceiro	Na abordagem oportunista, a seleção do parceiro precede a seleção do mercado / Na abordagem estratégica, a seleção do mercado precede a seleção do parceiro	Seleção do parceiro precede a seleção do mercado / Seleção do mercado precede seleção do parceiro	Seleção do parceiro precede a seleção do mercado	Seleção do parceiro precede a seleção do mercado	Seleção do parceiro precede a seleção do mercado

Fonte: Autores baseado em Doherty (2009) e Brookes & Altinay (2011)

Tipo de seleção de parceiros

O processo de seleção de parceiros pode partir tanto do franqueador, classificada como abordagem estratégica, quanto do potencial franqueado ou parceiro, classificada como abordagem oportunista. Também pode ser mutuamente estratégica, ou seja, pode partir do franqueador e do franqueado/parceiro simultaneamente (Doherty, 2009; Brookes & Altinay, 2011).

No caso A, os três tipos de abordagens de seleção de parceiros ocorrem. Na operação da empresa na Argentina, o processo foi mutuamente estratégico; na Europa, o processo de seleção foi estratégico, parte de um planejamento para este mercado; na América do Norte a seleção de parceiros foi estratégica (no México) e oportunista (nos Estados Unidos); e na América Central e Caribe foi oportunista.

Nos casos B e C1 a seleção de parceiros foi oportunista, ou seja, nos dois casos a abordagem para expansão internacional partiu do parceiro. A partir da abordagem oportunista, a empresa “B” se preocupou primordialmente com critérios relacionados aos parceiros: “(...) empresas não fazem negócios, pessoas fazem negócios, você precisa tomar essa decisão inclinado para a pessoa. Considerando que o Caso “C” – Marca C1 é analisado sob a perspectiva do máster franqueado (empresa brasileira), pode-se dizer que o processo de seleção de parceiros foi oportunista pois a abordagem foi realizada pela empresa brasileira. “[A sócia] procurou o pessoal dos Estados Unidos, virou máster franqueada [com direitos de desenvolver operações] no Brasil e América do Sul, com direito a usar a marca”.

No caso C2, a seleção de parceiros foi estratégica. A abordagem partiu da Empresa “C”, neste caso como franqueadora, com base em critérios relacionados às tarefas e, principalmente, ao parceiro (como confiança). “[A sócia] procurou o pessoal dos Estados Unidos e convidou-os para fazer uma parceria”. Por já ter um relacionamento há 20 anos com este parceiro, a empresa “C2” tinha conhecimento das suas características para desenvolver o trabalho.

Seleção do mercado X Seleção do parceiro

De acordo com Doherty (2009), em uma abordagem oportunista o potencial parceiro identifica o mercado ao qual ingressar, normalmente seu mercado doméstico. Ou seja, quando a empresa utiliza uma abordagem oportunista, a seleção do parceiro precede a seleção do mercado. No entanto, quando a firma adota uma abordagem estratégica, a seleção do mercado precede a seleção do parceiro. Esta relação se aplica para todos os casos analisados, exceto para o Caso C2.

No Caso A, nos mercados em que a abordagem foi oportunista, a seleção do parceiro precedeu a seleção do mercado (Estados Unidos, América Central e Caribe). Nos mercados em que a abordagem foi estratégica, a seleção do mercado precedeu a seleção do parceiro (Europa e México). Já na Argentina, em que a seleção foi mutuamente estratégica, ocorreu uma seleção simultânea do mercado e parceiro. Nos casos B e C1, em que a abordagem foi oportunista, a seleção do parceiro precedeu a seleção do mercado.

O caso C2 configura uma exceção ao exposto por Doherty (2009). A seleção do parceiro no caso C2 foi estratégica, ou seja, partiu da rede franqueadora. A empresa “C” abordou a empresa dos Estados Unidos e propôs uma parceria, com o intuito de abrir unidades próprias em Portugal. O parceiro propôs que a expansão internacional fosse realizada nos Estados Unidos, seu mercado doméstico. “Foi a [sócia] que procurou. Ele [parceiro dos Estados Unidos] não tinha essa visão”.

Quando, no processo seleção de parceiros, a abordagem é oportunista e a seleção do parceiro precede a seleção do mercado, a escolha do modo de governança no mercado estrangeiro sofre alta

influência do parceiro local e a relação de dependência é maior. Mesmo nos casos em que ocorrem a abordagem oportunista, é importante que a rede de franquia desenvolva um planejamento de expansão internacional e se prepare para operar internacionalmente.

Modos de governança

No Quadro 6 são identificados os modos de governança adotados em cada caso. No Quadro 7 é apresentada a comparação entre os casos para três categorias de modo de governança e o conceito adotado de cada categoria. Para esta análise são considerados os múltiplos arranjos de modos de governança utilizados pelas empresas. Na linha superior à identificação dos casos está descrita a perspectiva de análise (franqueador / máster franqueado).

Quadro 6 - Modos de governança adotados

		Caso A	Caso B	Caso C1	Caso C2
Modo de governança	Arranjos organizacionais utilizados pela empresa para conduzir seus negócios internacionais / A empresa pode manter múltiplos arranjos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Joint Venture de franchising com acordo de Máster Franchising ▪ Investimento Direto com acordo de Máster Franchising / Exportações 	Máster franchising com operador internacional	Máster Franchising	Investimento Direto

Fonte: Autores baseado em Merrilees (2014), Jell-Ojobor e Windsperger (2014, 2017) e Benito, Petersen e Welsh (2009).

Quadro 7 - Análise comparativa - Categorias de modos de governança

Categorias de Análise	Conceito	Franqueador	Franqueador	Máster franqueado	Franqueador
		Caso A	Caso B	Caso C1	Caso C2
Critérios para seleção do modo de governança	Fatores condicionantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidade relacionada ao parceiro / relacionamentos ▪ Aspectos macroeconômicos e institucionais 	Oportunidade relacionada ao parceiro	Oportunidade relacionada ao parceiro	Testar o modelo e conhecer o mercado
Influência dos parceiros na seleção do modo de governança	Grau de influência dos parceiros na decisão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta ▪ Baixa 	Alta	Alta	Baixa
Influência dos relacionamentos na seleção do modo de governança	Grau de influência dos relacionamentos na decisão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta ▪ Baixa 	Alta	Alta	Alta

Fonte: Autores (2016) baseado em Merrilees (2014), Jell-Ojobor e Windsperger (2014) e Benito, Petersen e Welsh (2009).

Crêterios para sele o do modo de governança

Nas entrevistas realizadas com as empresas, foram verificados os principais fatores condicionantes da escolha do(s) modo(s) de governança(s). A partir das respostas, foi possível identificar que os aspectos utilizados como cr terios para a sele o do modo de governança nos casos A, B e C1 não estão relacionados aos elementos do modelo Merrilees de (2014), *branding* e capacidades.

Nos casos em que foram adotados os modos de governança de *Joint Venture* de *Franchising* com acordo de máster franquia (caso A), Máster *franchising* com operador internacional (Caso B) e Máster *franchising* (caso C1), o principal fator condicionante da decisão foram oportunidades relacionadas ao parceiro local e/ou aos relacionamentos da empresa. A sele o do modo de governança da empresa A na Argentina por exemplo (*joint venture* de *franchising* com acordo de máster franquia) foi orientada principalmente por uma oportunidade relacionada ao parceiro local: “(...) começamos a dialogar sobre montar uma empresa l . Então em 2005, 2006 a gente começou a olhar local e começamos a fabricar piscinas junto com ele”.

A sele o do modo de governança da empresa B também foi influenciada pelos parceiros locais, com os quais os sócios da franqueadora já tinham relacionamento há mais de 10 anos: “Todos os máster franqueados que estão envolvidos eu conheço há no mínimo dez anos. (...) E já o operador meu sócio conhece há muito tempo, então t  todo mundo dentro dessa base que eu te falei, relacional”.

Apenas no caso C2 a decisão foi pautada por aspectos relacionados às capacidades do franqueador, em específico o *know-how* da empresa sobre o mercado estrangeiro. A falta de prática com internacionaliza o e a necessidade de conhecer o mercado, hábitos e características condicionou a decisão por investimento direto. “Hoje a [sócia da empresa “C2”] ainda não quer franqueados, estamos testando o modelo. Estamos ajustando o preço, queremos entender o cliente, ver como enxergam (...)”.

Influência dos parceiros na sele o do modo de governança

Nos casos em que o modo de governança adotado foi *Joint Venture* de *franchising* com acordo de máster *franchising* e Máster *franchising* (casos A, B e C1), o grau de influência dos parceiros na sele o do modo de governança   alto pois as oportunidades relacionadas ao parceiro local e/ou aos relacionamentos da empresa foram o principal cr terio para escolha do modo de governança nestes casos. No caso da empresa “A” por exemplo   possível observar que os parceiros influenciaram a sele o do modo de governança. Em três das quatro regiões analisadas a influência dos parceiros na sele o do modo de governança   alta (Argentina, América do Norte – Estados

Unidos e América Central / Caribe): “(...) começamos a dialogar sobre montar uma empresa lá. Então em 2005, 2006 a gente começou a olhar local e começamos a fabricar piscinas junto com ele”.

Para a empresa B, “Quando você tem a parte de pessoas, empresas não fazem negócios, pessoas fazem negócios. Você precisa tomar essa decisão inclinado para a pessoa”. Na expansão da Marca C1 (análise realizada sob a perspectiva do máster franqueado, a empresa “C”), o parceiro teve influência alta na seleção do modo de governança. Na realidade, a escolha do modo de governança foi realizada pelo parceiro (empresa “C”), uma vez que a expansão da marca para o Brasil não estava nos planos da empresa dos Estados Unidos.

Já nos casos em que o modo de governança adotado foi Investimento Direto (casos A e C2), a influência dos parceiros na escolha foi baixa. Nestes dois casos a decisão pelo modo de governança partiu da rede franquadora e os parceiros locais não tiveram envolvimento direto na escolha.

Influência dos relacionamentos na seleção do modo de governança

Os relacionamentos no mercado doméstico e nos mercados estrangeiros foram relevantes e tiveram alta influência na seleção do modo de governança em todos os casos, exceto no caso A, em sua operação com Investimento Direto com acordo de máster *franchising* e exportações.

Nas operações do caso A em que o modo de governança adotado foi *Joint Venture* de *franchising* com acordo de máster *franchising*, os relacionamentos da rede franquadora e dos parceiros locais (com os lojistas, por exemplo) influenciaram a criação de um modelo de adaptação gradual ao sistema de *franchising*. Na Argentina, a rede de lojas que já trabalhava com o parceiro local foi essencial para a rápida expansão da empresa “A” no mercado. Foi adotado pela primeira vez o sistema de adaptação gradual ao sistema de *franchising*, com o objetivo de tornar estas lojas em franqueados (vinculados ao parceiro local, máster franqueado na Argentina): “Pegamos essa rede que ele já conhecia, de 20 a 30 pessoas que já tinham lojas de piscinas e começamos a trabalhar essas pessoas”.

Os relacionamentos da empresa “B” foram essenciais para a escolha do modo de governança. Houve alta influência dos relacionamentos de longa data e de confiança dos sócios. O relacionamento próximo dos sócios da empresa “B” com o parceiro nos Estados Unidos foi o fator determinante para a decisão de internacionalização e para a opção pelo modo de governança. Nos casos C1 e C2, os relacionamentos da empresa “C” contribuíram para a escolha do modo de governança. No caso C1 os relacionamentos com consultores especialistas em *franchising* orientaram sobre o sistema e o modo de governança. No caso C2, o relacionamento com familiares

que moram nos Estados Unidos contribuiu para a decisão pelo modo de governança de investimento direto.

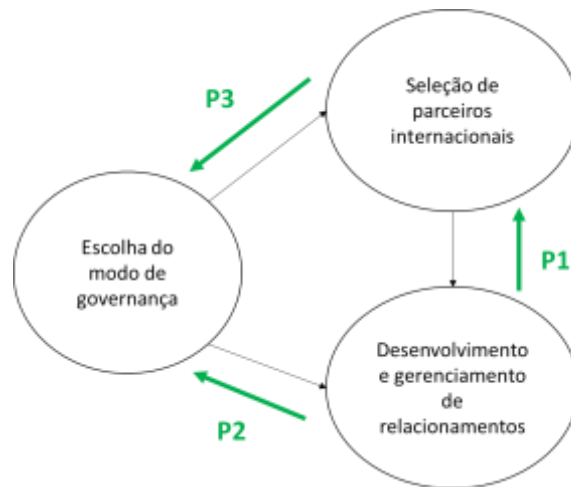
Já no caso A (operação com Investimento Direto com acordo de máster *franchising* e exportações), a opção pelo modo de governança está relacionada às condições econômicas do mercado europeu, ou seja, os relacionamentos da franqueadora e dos parceiros tiveram baixa influência.

Proposição de modelo integrativo

No modelo integrativo das áreas prioritárias para o franchising, proposto por Merrilees (2014), os principais fatores que influenciam a escolha do modo de governança em mercados internacionais são o branding e as capacidades operacionais e dinâmicas do franqueador. A escolha do modo de governança influencia a seleção do parceiro internacional e o desenvolvimento e manutenção das relações da rede. Os parceiros internacionais impactam o desenvolvimento das redes de relacionamento nestes mercados.

A partir da pesquisa empírica realizada, por meio de entrevistas com especialistas da ABF e IFA e análise dos casos de três redes de franquias, verificou-se que a direção das relações entre os fatores propostos no modelo original também pode ocorrer nos sentidos opostos. Ou seja, as evidências empíricas demonstraram que aspectos relacionados ao desenvolvimento e gerenciamento de relacionamentos (solidariedade e flexibilidade, confiança e comprometimento, monitoramento e transparência) e aspectos da seleção de parceiros internacionais (tipo de seleção e relação com a seleção dos mercados de destino) influenciam a escolha do modo de governança de redes de franquia em mercados estrangeiros. Além disso, a maneira pela qual a rede desenvolve seus relacionamentos, considerando a flexibilidade, construção de confiança, monitoramento e transparência, também impacta a processo de seleção de parceiros nos mercados estrangeiros. Neste sentido, é proposta uma extensão ao modelo integrativo de Merrilees (2014), construído a partir das três áreas analisadas (Figura 2).

Figura 2 - Proposta de modelo integrativo



Fonte: Autores (2016) baseado em Merrilees (2014).

O modelo proposto considera como premissa (P1) que os relacionamentos do franqueador, tanto no mercado doméstico quanto nos mercados estrangeiros, podem auxiliar na identificação de parceiros em outros mercados. Ou seja, o desenvolvimento e gerenciamento dos relacionamentos no que diz respeito às três categorias identificadas no estudo podem contribuir para que o franqueador identifique parceiros em mercados estrangeiros. A relação de comprometimento e confiança construída com a rede e os parceiros existentes, a transparência e flexibilidade podem auxiliar o franqueador em seu processo de seleção de novos parceiros.

Outra premissa presente no modelo proposto (P2) é a influência dos relacionamentos do franqueador, tanto no mercado doméstico quanto nos mercados estrangeiros, na escolha do modo de governança. O desenvolvimento e gerenciamento dos relacionamentos possibilitam que o franqueador identifique outras oportunidades de negócios e opte por modos de governança de acordo com estas oportunidades e com os recursos disponíveis.

Por fim, o modelo proposto também identifica que (P3) o tipo da seleção dos parceiros internacionais (oportunista, estratégica e mutuamente estratégica) e sequência (antes ou após a seleção do mercado de destino) podem influenciar a escolha do modo de governança. A abordagem oportunista partindo de um potencial parceiro (Doherty, 2009) pode influenciar a escolha do modo de governança em determinado mercado, considerando inclusive as necessidades do parceiro, em casos de processo de seleção mutuamente estratégico (Brookes & Altinay, 2011). Já uma abordagem estratégica pode levar em consideração aspectos relacionados ao mercado e retorno, independente do parceiro internacional.

Considerações finais

A investigação sobre a expansão internacional de três redes de franquias possibilitou a verificação dos efeitos da seleção de parceiros e do desenvolvimento e gerenciamento de relacionamentos na escolha do modo de governança. A partir dos resultados foi possível avançar e complementar o modelo integrativo proposto por Merrilees (2014). Este modelo poderá ser testado em estudos futuros.

Foi perceptível no estudo a presença de elementos que demonstram a influência do desenvolvimento e gerenciamento de relacionamentos na escolha do modo de governança e na seleção dos parceiros. Em todos os casos pode-se observar que os relacionamentos foram importantes para a identificação de parceiros e de oportunidades de negócios nos mercados de destino. Também em todos os casos há elementos que buscam garantir a transparência e monitoramento das relações com parceiros. Foi possível observar a relevância da confiança e comprometimento mútuos e da solidariedade e flexibilidade para a expansão internacional.

Em relação à seleção dos parceiros, percebeu-se a incidência de abordagem oportunista, ou seja, por iniciativa do parceiro, quando o arranjo adotado envolve o modo de governança máster franchising. Ou seja, nestes casos (exceto o caso “A” na operação com investimento direto), os critérios de seleção estão relacionados a oportunidades com parceiros e o grau de influência do parceiro na decisão do modo de governança é alto. No entanto, nos outros arranjos que envolvem o modo de governança de investimento direto (casos A e C2), essa influência é baixa.

Ou seja, os resultados obtidos permitiram observar que a seleção de parceiros e desenvolvimento e gerenciamento dos relacionamentos influenciam a escolha do modo de governança. Os relacionamentos também são um fator de influência para a seleção de parceiros, principalmente na abordagem oportunista. Portanto, a partir destas conclusões, foi possível propor um modelo integrativo que complementa o modelo proposto por Merrilees (2014).

Este estudo contribuiu para a academia ao explorar temas apontados como prioritários para o *franchising* e atender a sugestões de pesquisas propostas em estudos anteriores, como a questão dos modos de governança e a seleção de parceiros e relacionamentos em *franchising* internacional, propondo a extensão de um modelo conceitual. O artigo também analisa a realidade de redes de franquias brasileiras, expandindo a produção acadêmica fora do eixo América do Norte – Europa (Merrilees, 2014; Dant, Grunhagen & Windsperger, 2011).

Como contribuições gerenciais para o sistema de *franchising*, pesquisas empíricas nessas áreas auxiliam na tomada de decisões relacionadas à expansão internacional. A pesquisa empírica possibilita o compartilhamento de melhores práticas em *franchising* internacional.

A partir dos resultados e análises desenvolvidos neste trabalho, apresentam-se as seguintes recomendações:

A primeira recomendação está relacionada às especificidades de cada mercado estrangeiro, que emergiram nas entrevistas realizadas como aspectos muito relevantes na expansão internacional. Estas especificidades dos mercados estrangeiros destacadas nas entrevistas evidenciaram a importância dos parceiros locais e dos relacionamentos para a expansão internacional das redes de franquias estudadas. Assim, recomenda-se que as redes de franquia estejam atentas e utilizem o conhecimento dos parceiros locais e das redes de relacionamentos sobre os mercados estrangeiros.

A segunda recomendação está relacionada ao desenvolvimento e gerenciamento de relacionamentos de confiança e comprometimento mútuo, com atenção à transparência nestas relações. Recomenda-se que as redes de franquia invistam em construir relações de confiança com parceiros nos mercados estrangeiros, de modo a aproveitar oportunidades de negócios provenientes destes relacionamentos e reduzir a dependência de mecanismos contratuais para solução de conflitos.

Por fim, é importante que as redes de franquias sejam flexíveis na elaboração do planejamento estratégico de expansão internacional e na implantação das operações nos mercados estrangeiros, de modo a considerar os objetivos de expansão internacional e as oportunidades provenientes dos parceiros e relacionamentos na criação de arranjos e combinações de modos de governança.

Referências

- Alon, I. (2000) Organizational Determinants of Master International Franchising. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 12, p. 1-18.
- Alon, I. (2006) Market Conditions Favoring Master International Franchising. *Multinational Business Review*, 14, p. 67-82.
- Aliouche, E. H., & Schlenrich, U. A. (2011). Towards a strategic model of global franchise expansion. *Journal of Retailing*, 87(3), 345-365.
- Altinay, L., & Miles, S. (2006). International franchising decision-making: An application of stakeholder theory. *The Service Industries Journal*, 26(4), 421-436.
- Baena, V. (2013). Insights on international franchising: entry mode decision. *Latin American Business Review*, 14(1), 1-27.
- Bardin, L. (2004). Análise de conteúdo. *Lisboa: Edições*, 70.
- Benito, G. R., Petersen, B., & Welch, L. S. (2009). Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1455-1470.

- 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. *Internext*, 14, p. 01-13.
- Brookes, M., & Altinay, L. (2011). Franchise partner selection: perspectives of franchisors and franchisees. *Journal of Services Marketing*, 25(5), 336-348.
- Cantoni, A. D., Rocha, T. V., Galhanone, R. F., & Righetti, M. L. (2019). Estratégias de Marketing Internacional no Processo de Internacionalização de Franquias: Um estudo de caso múltiplo no setor de vestuário. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(2).
- Cheng, J. M. S., Lin, J. Y. C., Tu, H. H., & Wu, N. S. (2007). Toward a stage model of the international franchise system development: The experience of firms from Taiwan. *Journal of Marketing Channels*, 14(4), 65-83.
- Creswell, J. W (2007). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed.
- Dant, R. P., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2011). Franchising research frontiers for the twenty-first century. *Journal of Retailing*, 87(3), 253-268.
- 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.
- Doherty, A. M. (2009). Market and partner selection processes in international retail franchising. *Journal of Business Research*, 62(5), 528-534.
- Doherty, A. M., & Alexander, N. (2004). Relationship development in international retail franchising: Case study evidence from the UK fashion sector. *European journal of marketing*, 38(9/10), 1215-1235.
- Doherty, A. M., & Quinn, B. (1999). International retail franchising: an agency theory perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(6), 224-237.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Elango, B., & Fried, V. H. (1997). Franchising research: A literature review and synthesis. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 68.
- Eroglu, S. (1992). The internationalization process of franchise systems: a conceptual model. *International Marketing Review*, 9(5).
- Fladmoe-Lindquist, K. (1996). International franchising: Capabilities and development. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 419-438.
- Frazer, L. (2003). Exporting retail franchises to China. *Journal of Asia Pacific Marketing*, 2(1), 1.
- Huszagh, S. M., Huszagh, F. W., & McIntyre, F. S. (1992). International franchising in the context of competitive strategy and the theory of the firm. *International Marketing Review*, 9(5).

- Jambulingam, T., & Nevin, J. R. (1999). Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14(4), 363-395.
- Jell-Ojobor, 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-Ojobor, 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*, 34(6), p.814-884.
- Lee, K., Jarvis, J., Kundra, S., & Mihoubi, B. (2012). Alternatives to Master Franchising: Area Development Agreements, Area Representatives and Joint Ventures. *Int'l J. Franchising L.*, 10, 3.
- Lima, A. S., Luna, R. M., & Sousa, A. R. (2012). Evolução do sistema de franquias no Brasil. *Revista Brasileira de Marketing*, 11(1), 94-112.
- McIntyre, F. S., & Huszagh, S. M. (1995). Internationalization of franchise systems. *Journal of International Marketing*, 39-56.
- McIntyre, F. S., Gilbert, F. W., & Young, J. A. (2006). US-based franchise systems: A comparison of domestic versus international operations. *Journal of Marketing Channels*, 13(4), 5-21.
- Merrilees, B. (2014). International franchising: Evolution of theory and practice. *Journal of Marketing Channels*, 21(3), 133-142.
- Osland, G. E., Taylor, C. R., & Zou, S. (2001). Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing intelligence & planning*, 19(3), 153-161.
- Pan, Y., & David, K. T. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of international business studies*, 31(4), 535-554.
- Quinn, B., & Alexander, N. (2002). International retail franchising: a conceptual framework. *International journal of retail & distribution management*, 30(5), 264-276.
- Rosado-Serrano, A., Paul, J. & Dikova, D. (2018) International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, p. 238-257.
- Sashi, C. M., & Prasad Karuppur, D. (2002). Franchising in global markets: towards a conceptual framework. *International Marketing Review*, 19(5), 499-524.
- Varotto, L., & Aureliano-Silva, L. (2017). Evolution in franchising: Trends and new perspectives. *Internext*, 12(3), 31-42.



G

OVERNANCE MODES IN INTERNATIONAL FRANCHISE NETWORKS: PARTNER SELECTION AND RELATIONSHIPS

¹ Vanessa Pilla Galetti Bretas
² Thelma Valéria Rocha
³ Eduardo Eugênio Spers
⁴ Pedro Lucas de Resende Melo

Purpose of the study: This paper has the purpose of investigating the influences of partner selection and development of relationships on the choice of the governance mode in international franchising.

Methodology/Approach: By applying a qualitative methodology with the multiple case study method and based on ten in-depth interviews with business managers and specialists, three case studies were prepared to compare the strategies of internalization adopted by franchise networks.

Results: The results led to the observation that partner selection and relationships influence the choice of the governance mode. Relationships are also an influencing factor for partner selection. Those conclusions led to the proposition of an integrative model of the connections established between partner selection, relationships and the governance mode.


Theoretical/methodological contributions: Despite being mentioned as entry modes in international markets, there are still few studies which investigate governance modes in international *franchising*. This paper contributes to the academy by exploring topics of high priority for the *franchising* sector and by following suggestions proposed by previous studies.


Relevance/originality: The proposed model suggests the franchise networks consider local relationships and partners in the development of more complex arrangements and combinations of governance modes in foreign markets, identifying opportunities that are aligned with their strategy.


Keywords: International Business. Franchise internationalization. International Marketing.


How to cite the article:

Bretas, V. P. G., Rocha, T. V., Spers, E. E., & Melo, P. L. de R. (2020). Governance modes in international franchise networks: partner selection and relationships. *Brazilian Journal of Marketing*, 19(1), 141-163. <https://doi.org/10.5585/remark.v19i1.17139>.

¹  Ph.D. candidate in Business at the School of Advertising and Marketing and University of Agder. vanessab@uia.no - vpbretas@gmail.com

²  Professor of the Postgraduate Program in Business Administration at ESPM. PhD in Business Administration with an emphasis in Marketing from FEA-USP. tvrocha@espm.br

³  Professor at the University of São Paulo (USP), Campus ESALQ. edespers@usp.br - edespers@gmail.com

⁴  Professor of the Postgraduate Program in Business Administration at Universidade Paulista. PhD in Business Administration at FEA / USP. pedro.melo@docente.unip.br

Introduction

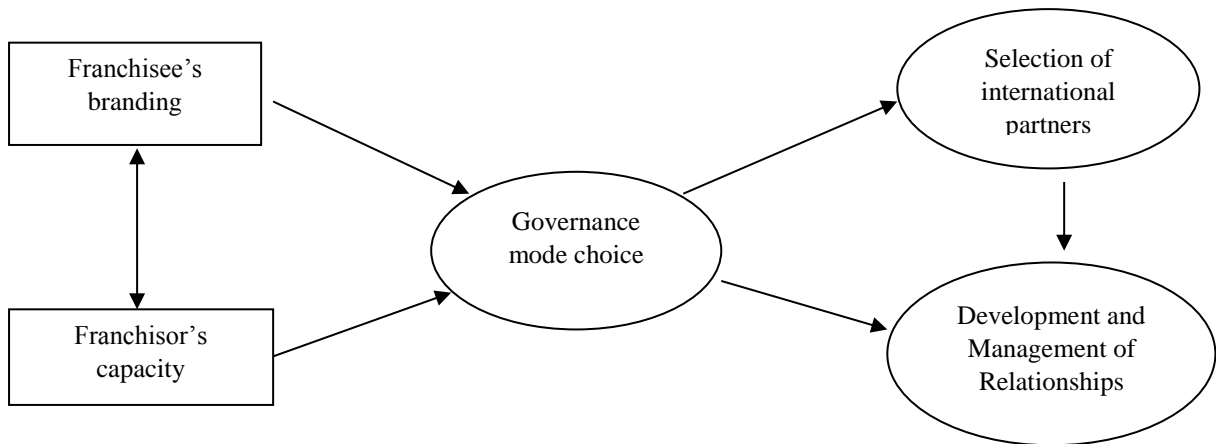
The first specific studies about international *franchising* began in the early 90's, based upon concepts from other existing theories, such as capabilities, entrepreneurship, relationships, *stakeholders* and governance (Merrilees, 2014; Varotto & Aureliano-Silva, 2017).

Merrilees (2014) explores the evolution of the international *franchising* theories in the last two decades and divides the theories in three phases: early 90's, middle 90's and post-2000's. According to the author, the theories related to the first phase – in the early 90's – contain the basic concepts of the knowledge about international *franchising* (Huszagh et al., 1992; Eroglu, 1992). The theories of the second phase, in the middle of the 90's, deepen the studies about international *franchising* and pave the way to other extensions in the third phase (Doherty & Quinn, 1999; Fladmoe-Lindquist, 1996).

The theories classified in the third phase – post-2000's – expand the studies about international franchising in six directions: domestic and international retail franchising, franchisor-franchisee relationship in the international environment, international franchising stakeholders, stage models of international franchising, global expansion of franchising chains, and model of the international governance mode choice (Quinn & Alexander, 2002; Doherty & Alexander, 2004; Altinay & Miles, 2006; Cheng, Lin, Tu, & Wu, 2007; McIntyre & Huszagh, 1995; Aliouche & Schlenrich, 2011; Jell-Ojobor & Windsperger, 2014; Bretas et al. 2019; Cantoni et al., 2019).

Merrilees (2014) identified four high priority areas for future studies about franchising: governance modes of franchisors in the international market, international franchising capabilities, global branding, and selection of partners in international franchising. The author proposes a model to unify the main concepts of the areas considered of high priority for international franchising (Figure 1). According to the model, branding and franchisor capabilities are fundamental for the governance mode choice. The governance mode choice, in turn, influences the selection of a good international partner and the development and maintenance of the network relationships in international markets. Lastly, international partners directly affect the development of the relationship networks in those markets.

Figure 1 - Integrative model of high priority areas for franchising



Source: Merrilees (2014).

In the context of the integrative model of Merrilees (2014), this paper aims to analyze the dynamics among three high priority areas: governance mode choice, partner selection and development and management of relationships. The purpose is to verify whether the relationships among the three aforementioned areas can occur in an opposite direction to what was proposed in the original model in the context of Brazilian franchise chains. This means that it is proposed to verify whether the selection of international partners may influence the governance model choice and whether the development of relationships may influence the selection of partners.

To that extent, the study aimed to answer the following question: how can relationships and the selection of partners influence the governance mode choice in international franchising?

Despite being mentioned as an option to enter international markets, there are still few studies that investigate the governance modes in international franchising. According to Merrilees (2014), the existing research on governance modes in international franchising (Jell-Ojobor & Windsperger, 2014; Frazer, 2003) are only descriptive and do not evaluate the topic more deeply.

Studies about the reasons for choosing between direct franchising, master franchising, area developer, joint venture, direct investment and mixed modes of franchising are necessary, mainly because international franchisors have problems with this matter, in practice. Qualitative and quantitative studies may aid in obtaining a better knowledge about the matter.

Of the nine areas of study suggested by Dant, Grünhagen and Windsperger (2011), the authors indicated the need to investigate franchising-related subjects in different countries and cultures, since a large portion of the literature was developed in the context of North America. Dant and Grünhagen (2014) also identified opportunities of studies about franchising in developing countries. Therefore, an opportunity to study that topic in emerging markets is seen.

The paper is structured in 5 sections, being this introduction the first one. The next section will present a literature review, the third one will discuss the methodology used, the fourth one will present the results and the last section will describe the final considerations.

Literature review

The theoretical review of this paper covers three marketing theories which are applied to internationalized franchising networks: development and management of relationships; selection of international partners; and the choice of the governance mode (Merrilees, 2014).

Development and management of relationships

The topic of development and management of relationships is very large. In this study, the concept of relationship applied to the model proposed by Merrilees (2014) is considered, in the reviewed versions of the incremental model of internationalization (Johanson & Vahlne, 2003, 2009, 2013) and by McIntyre, Gilbert & Young (2006). In the original model, the choice of the governance mode and the selection of partners in foreign markets lead to the development and management of relationships of the franchising network in such markets.

Johanson & Vahlne (2003, 2009, 2013) understand internationalization as a multilateral process of development of relationship networks. If the organization does not have a relevant position in the relationship network of a specific targeted market, it will be impacted by the cost of not belonging to such network (*liability of outsidership*). Relationships in the network lead to the development of knowledge and trust among partners. The mutual commitment created upon the development of trust is maintained when there are long term opportunities and interest among the parties or when there is some kind of dependence.

The relationship management between franchisor and franchisee is identified as a key element in the franchising system (Lima, Luna & Sousa, 2012). McIntyre et al. (2006) assess the impact of the relationship between franchisor and franchisee in the process of internationalization of franchising chains. The authors identify some aspects of the relationship which may differentiate domestic networks from internationalized networks. One of the aspects deals with the relational norms, i.e., the expected and accepted behavior between the parties, which is developed with time and seeks to prevent potentially harmful attitudes. Relational norms comprise solidarity or commitment to relationship preservation, flexibility, mutuality and trust. Other aspects presented by McIntyre et al. (2006) are monitoring and transparency. These aspects are related to the capability of identifying and controlling inappropriate behaviors. It is recognized that monitoring

and transparency are essential to relationships of cooperation. In addition, lack of transparency may lead to low levels of trust and to more room for opportunistic attitudes.

To summarize, the analysis categories related to the development and management of relationships are mutual trust and commitment, the role of solidarity and flexibility to the relationship and to the strategies of international expansion, and the capability of monitoring and transparency in relationships.

Table 1 - Categories of relationship

CATEGORY	CONCEPT
Mutual trust and commitment	The successful internationalization leads to a mutual commitment between the company and its partners. Trust is a prerequisite for learning and for the development of relationships
Solidarity and flexibility	Commitment to relationship preservation
Monitoring and transparency	Capability of identifying and controlling inappropriate behaviors

Sources: Johanson & Vahlne (2003; 2006; 2009), Merrilees (2014) and McIntyre et al. (2006).

Partner selection

In the model proposed by Merrilees (2014), the governance mode choice influences the selection of a good international partner. The process of partner selection is essential for the franchising system, since an appropriate choice may lead to an excellent performance, whereas a wrong choice may lead to continuous problems for the network (Jambulingam & Nevin, 1999).

According to Jambulingan & Nevin (1999), based on a literature review about partner selection, the main criteria for choosing a partner may be grouped into four categories: (1) financial indicators (financial capacity); (2) management skills and expertise; (3) history (demographics), and (4) personality-attitudes.

The exposed criteria which exist in the four categories (Jambulingam & Nevin, 1999) are applied to the franchisee selection, which is actively conducted by the franchisor. However, the partner selection process can be started by both the franchisor – classified as a strategic approach – and the potential franchisee – classified as an opportunistic approach. (Doherty, 2009).

When the organization adopts a strategic approach for market selection, the first step of the process is a market study in order to identify main demographic and economic criteria. Then, a strategic partner selection is conducted and the decisive characteristics of such partner are identified before the selection. In a strategic selection process, the main selection criteria considered are financial stability, know-how about the business, understanding of the local market, shared understanding of the brand and of the strategic future of the business and, lastly, the chemistry between the partners (Doherty, 2009).

The partner selection process can also be opportunistic, when a prospective partner starts an approach. The chain's brand is usually the main reason for the approach. In some cases, the franchisor is interested only in the potential partner's financial capacity, which leads to an opportunistic partner selection. When the franchisor becomes more experienced, this criterion alone is no longer sufficient (Doherty, 2009).

Brookes & Altinay (2011) understand that this process is mutually strategic, i.e., it is not originated only by the franchisor or by the franchisee alone. From the franchisors' viewpoint, criteria related to the task (perception of risk and local experience) and to the partner (credibility and reputation) are considered. From the franchisee's viewpoint, partner-related criteria are also considered.

To that extent, two categories related to partner selection are analyzed: type of approach, and the relationship between partner selection and target market selection (Jambulingan & Nevin, 1999; Doherty, 2009; Brookes & Altinay, 2011).

Table 2 - Criteria of partner selection

CATEGORY	CONCEPT
Approach of partner selection	Strategic, opportunistic, mutually strategic.
Selection of markets and partners	Opportunistic, selection of partners occurs before selection of markets. Strategic, selection of markets occurs before selection of partners.

Source: Jambulingan & Nevin (1999), Doherty (2009) and Brookes & Altinay (2011).

Governance mode choice in international franchising

The franchising system is one of the modes to access foreign markets, i.e., one of the means by which an organization is capable to expand internationally. (Osland, Taylor & Zou, 2001; Quinn & Alexander, 2002; Baena, 2013). About that matter, Pan & Tse (2000) rate entry modes hierarchically: modes with participation and modes without participation (equity modes and non-equity modes). Modes with participation consist of owned subsidiaries or joint ventures and modes without participation consist of exports and contracts, such as licensing. Baena (2013) considers franchising an entry mode without participation.

Entry modes in foreign markets differ in terms of the volume and the level of commitment of the resources needed, the level of control and the level of technological risk. The level of control involves the influence over decision making processes and the technological risk can be defined as the potential of non-intentional transfer of knowledge applied from the company to the local partners. Franchising is a partial control entry mode in international markets, since the franchisees

obtain control of the operation upon payment of fees and according to the terms of an agreement (Osland et al., 2001).

When the organization – whether or not a franchisor in the domestic market – chooses the franchising system as an entry mode in international markets, it may implement different modes of operation and governance in international markets which vary according to the level of control and commitment of resources (Dant et al., 2011; Jell-Ojobor & Windsperger, 2014; Jell-Ojobor & Windsperger, 2017; Rosado-Serrano, Paul & Dikova, 2018).

The choice of the governance mode in international markets by a franchise chain is related to the decision to allocate property control rights and decision making between the franchisor and the international partners. To that extent, governance modes may be differentiated by the degree of control operationalized by franchisor and partners (Jell-Ojobor & Windsperger, 2014).

The main governance modes in international franchising are direct investment, with the installation of company's own facilities; installation of franchised or deployed units with direct investments; area developers; joint ventures and through a master franchisee (Elango & Fried, 1997; Lee, Jarvis, Kundra, & Mihoubi, 2012; Doherty & Quinn, 1999; Jell-Ojobor & Windsperger, 2014).

Although some governance modes – such as joint ventures and company's own units – are utilized by companies of other sectors, the specific control structures differentiate the internationalized franchises from other international companies (Jell-Ojobor & Windsperger, 2014).

When opening their own units (direct investments), franchisors start an investment with their own capital and have total control of the operation. With their own units, franchisors have total control of know-how, brand, products and services (Jell-Ojobor & Windsperger, 2014). In direct franchising, the franchisor establishes a direct contact with the franchised units. The main aspects to be considered in this expansion format are time, costs and expenses to meet the local franchising regulations.

In the joint venture franchise model, the franchisor enters an equity relationship with a partner in a foreign country to establish a joint venture entity in the target market. In order to develop a franchising system in that country, the franchisor enters an area development or master franchising agreement with the joint venture entity. (Dant et al., 2011; Jell-Ojobor & Windsperger, 2014; Rosado-Serrano et al., 2018).

In the model of area development, the franchisor grants the right to explore a specific geographic area to a single franchisee by opening franchised units. In this model, subfranchising is not allowed, i.e. the franchisee responsible to develop the area is responsible to manage all units in the established region (Lee et al., 2012; Jell-Ojobor & Windsperger, 2014). In the master franchising model, franchisors grant the right to establish and operate the franchising system to the

master franchisees in specific countries by means of both their own units and franchised units. The relationship between the franchisor and the subfranchised units is indirect (Alon, 2000; Alon, 2006).

To that extent, the categories to be analyzed in the study deal with the criteria considered by franchise chains for the governance mode choice, specifically the influence of the relationships among partners on that choice.

Table 3 - Governance mode choice

CONCEPT	CATEGORY
Criteria for the governance mode choice	Integrative model of high priority areas for franchising
Influence of partners on the governance mode selection	
Influence of relationships on the governance mode selection	

Source: Dant et al., 2011, Jell-Ojobor & Windsperger, 2014 and Rosado-Serrano et al., 2018.

Methodology

Characterization of the empirical research

This study was conducted based on a qualitative approach. Multiple case studies were developed to answer research questions. In case studies, the researcher can explore the object of study deeply (Creswell, 2007). This method allows the understanding of the international expansion dynamics through an individual analysis and a detailed description of the cases, which permits the identification of the unique characteristics of each case and, subsequently, the identification of the patterns among the cases through a cross-sectional analysis. The cross-sectional analysis can be conducted based on the identification of categories or dimensions that help search for similarities and differences (Eisenhardt, 1989).

Procedures of the empirical research

Two Brazilian franchise networks which expanded their operations internationally and one network in Brazil which worked as a master franchisee of an American brand and subsequently became a franchisor, expanding a second brand to the United States, were analyzed.

In addition, in-depth interviews with representatives of the Associação Brasileira de Franchising (Brazilian Franchising Association) – the Director of Market Intelligence, the Manager of the International Area and the Director of the International Area – were conducted. An online questionnaire was also sent to the Director of International Affairs of the International Franchise Association – IFA.

Based on a technical adaptation proposed by Bardin (2004), a thematic content analysis of the data obtained from the interviews was performed. The content analysis was split in three phases: Pre-analysis, material exploration and treatment and analysis of results. During the pre-analysis,

material transcription and floating reading were performed. In the material exploration phase, the information was synthesized in categories in an Excel spreadsheet and subsequently grouped in summary tables. For material treatment and analysis of results, a theme-established codification was conducted and the semantic criterion was considered for the elaboration of the analysis categories.

Results and discussion

Interviews with specialists

Three interviews – with ABF’s Director of Market Intelligence, the ABF’s Manager of International Area and Brazil Franchising Project (partnership between ABF and ApexBrasil), and ABF’s Director of the International Area – were conducted. The same questionnaire was also applied to IFA’s Director of International Affairs via an online instrument.

The three interviews were transcribed and, along with the answers to the online questionnaire, were analyzed (thematic content analysis) based on four predefined categories from a literature review of the topic: Governance Mode, Selection of Partners, Development and Management of Relationships.

With regards to the governance mode category, investment capacity, know-how about the market, control of the operation and local partners are considered influential factors for the governance mode choice in foreign markets.

Regarding the partner selection category, two aspects are highlighted: the importance of the local partner for the international expansion (foreign market facilitator and decoder) and the criteria to be considered in the selection of partners, related to the tasks and the partner. In the category of development and management of relationships, all the interviewees highlight this category with regards to the relevance for the international expansion. However, this aspect is more emphasized by the representatives of the Brazilian association.

The cases

The Brazilian company A has been manufacturing and selling glass-fiber reinforced plastic (GFRP) swimming pools, filtering equipment, accessories for recreation areas and chemical products for the treatment of swimming pool water for 20 years. The company, presently, has 16 swimming pool factories and 360 franchised units, as well as industries of swimming pool filters, swimming pool molds and chemicals across Brazil. The company started the internationalization process in Argentina, in 2006. It is currently present in 25 countries through the export of products to 12 destinations, 4 manufacturing units which operate via master franchising agreements (1

swimming pool factory in Portugal, 2 swimming pool factories in operation and 1 still inactive in Argentina and 1 swimming pool factory in Mexico) and 143 subfranchised units.

The Brazilian company B deals with beauty and esthetics and was created in 2012. It has 138 subfranchised units and 4 units of its own in Brazil. The company is currently present in Guatemala and in the United States through master franchisees which operate 10 subfranchised units in those markets (6 units in Guatemala and 4 in the USA).

Company C operates in the food sector. The brand was owned by a US company and the operation in Brazil was started via a master franchising agreement. However, the American company does not operate as a franchise in the US market – they only use the licensing system – and the whole business model and the adequacy to the franchising system were developed by the Brazilian master franchisee. Today, company C is not a master franchisee, despite having operated under such system at the beginning of its activities, when it purchased the brand rights in Brazil. This means that the Brazilian company is independent from the US company and does not pay royalties or other fees. The only existing connection is an exclusive agreement covering the supply of equipment, under which the Brazilian company purchases equipment from the American company. Today, company C is a franchisor in Brazil, has 108 units in the country (10 of its own and 98 franchisees) and, in 2016, started to expand its operations internationally by using a second brand via direct investment.

Comparative analysis of the cases

In this section, results of interviews about the three cases analyzed are compared (both perspectives of case C, expansion of C1 and C2 brands, are compared independently. (1) C1 brand, which corresponds to the American brand, whose activities in Brazil were based on a master franchise; (2) C2 brand, which is the brand created by the company as a franchisor chain in Brazil, used for the internationalization of the model created for the United States in Brazil. For each of the eight categories of analysis, the similarities, the differences and the relationship among the results of the field survey and the theories reviewed in this document are verified.

Development and management of relationships

Table 4 shows the comparative analysis of the cases related to the three categories of development and management of relationships and the concept of each category in accordance with the literature considered in this document. The perspective of the analysis (franchisor/master franchisee) is described in the line above the identification of the cases.

In the cases being analyzed, the presence of elements related to each relationship category is indicated by the symbol ✓. When the cases being analyzed do not present elements related to the category, they are indicated by the symbol X.

Table 4 - Comparative analysis - Categories of relationship

Categories of Analysis	Concept	Franchisor	Franchisor	Master franchisee	Franchisor
		Case A	Case B	Case C1	Case C2
Solidarity and flexibility	Commitment to relationship preservation	✓	✓	✓	X
Mutual trust and commitment	The successful internationalization leads to a mutual commitment between the company and its partners. Trust is a prerequisite for learning, for the development of relationships and for commitment	✓	✓	✓	✓
Monitoring and transparency	Capability of identifying and controlling inappropriate behaviors	✓	✓	✓	✓

Source: Authors based on McIntyre et al. (2006).

Solidarity and flexibility

Some aspects of the relationships with partners which may influence the internationalization of the franchise networks are identified by McIntyre et al. (2006), including solidarity or commitment to relationship preservation, and flexibility. Aspects related to solidarity and flexibility in relationships may be identified in cases A, B and C1. Elements about the “Solidarity and flexibility” category related to case C2 during the interviews were not observed.

In case A, the governance mode used in Argentina, North America, Central America and the Caribbean considers the negotiation of schedules and flexibility in the adaptation to the franchising system. Company A negotiated payment deadlines with its partner in Argentina, still as an importer: “(...) when the crisis worsened, we did not claim their merchandise, we gave them more time to pay.” In case B, it was necessary to make their operational methods more flexible to meet foreign markets’ specific aspects.

The option of master franchising in the governance mode for the expansion of the C1 brand in Brazil was motivated by the desire of the company’s owners to make a gradual and solid expansion. “We do this with the franchisees: during one year they have exclusivity and, then, they have the preference. For them stay calm and grow calmly”.

The results and the comparative analysis suggest the importance of the ability to be flexible in elaborating the strategy and in deploying the operations so as to meet requirements of international markets. The company should be prepared to change the aspects of a successful model in the domestic market, since this does not necessarily assure success in the international expansion.

Mutual trust and commitment

Relationships lead to the development of trust among partners. According to the interviewees, relationships based on trust are important for the selection of a good partner and for the success of the internationalization process. “You have to be willing to work and develop relationships based on trust. Whether a franchise, company’s co-owner, family member or representative. If there is no trust-based relationship, nothing will work.”

In all the analyzed cases, the relevance of trust and mutual commitment for the international expansion is observed. Building partner relationships based on trust and transparency can reduce the room for opportunistic attitudes and increase the likelihood of success of the operations abroad. Trust, mutual commitment and transparency can diminish the dependency on contractual mechanisms for the resolution of conflicts, which are usually expensive and stressful.

Monitoring and transparency

The monitoring and transparency category is related to the capability of identifying and controlling inappropriate behaviors. According to McIntyre et al. (2006), follow-up and transparency are critical for co-operative relationships. In all the analyzed cases, there were elements which aimed to assure transparency and the monitoring of partner relationships.

Franchisor B, for instance, understands that contractual mechanisms are limited when related to operations in international markets. To that extent, what the company calls “relational security” is more important with regards to monitoring, control and transparency.

“If you want to pursue an internationalization step, you need to have a very good security and relationship base. This happens because it is not easy to acquire know-how, which is the value of the business, and suddenly apply it to another country, where you contract may be feasible or not. It is difficult for you to have the same control and security abroad as the ones you have in Brazil. Thus, relational security is one of the factors we worked on.”

Selection of partners

Table 5 shows a comparison among the cases for two categories of partner selection and the concept of each category in accordance with the literature.. The perspective of the analysis (franchisor/master franchisee) is described in the line above the identification of the cases.

Table 5 - Comparative analysis - Categories of partner selection

Categories of Analysis	Concept	Franchisor	Franchisor	Master franchisee	Franchisor
		Case A	Case B	Case C1	Case C2
Type of partner selection	Strategic/ Opportunistic/Mutually strategic	Strategic/ Opportunistic/Mutually strategic	Opportunistic	Opportunistic	Strategic
Market Selection vs. Partner Selection	In the opportunistic approach, partner selection precedes market selection/In the strategic approach, market selection precedes partner selection	Partner selection precedes market selection/Market selection precedes partner selection	Partner selection precedes market selection	Partner selection precedes market selection	Partner selection precedes market selection

Source: Authors based on Doherty (2009) and Brookes & Altinay (2011).

Type of partner selection

The partner selection process can be started by both the franchisor – classified as a strategic approach – and the potential franchisee – classified as an opportunistic approach. It can also be mutually strategic, i.e., may start with the franchisor and the franchisee/partner simultaneously (Doherty, 2009; Brookes & Altinay, 2011).

In case A, the three types of partner selection approach occur. In the company’s operation in Argentina, the process was mutually strategic; in Europe, the selection process was strategic, since it began with a plan for that market; in North America, partner selection was strategic (Mexico) and opportunistic (USA); and , in Central America and the Caribbean, it was opportunistic.

In cases B and C1, the partner selection was opportunistic, i.e., in both cases the approach for international expansion was triggered by the partner. From the opportunistic approach, company B was primarily concerned about partner-related criteria. “(...) companies do not do business, people do; you need to make such a decision focusing the person.” Considering Case C – C1 brand is evaluated under the master franchisee’s (Brazilian company) viewpoint, we can say that the process of partner selection was opportunistic, since the approach was initiated by the Brazilian company. “[The company’s co-owner] contacted the people in the United States, and her company became a

master franchisee [having the rights to develop operations] in Brazil and South America, with rights to use the brand.”

In case C2, the selection of partners was strategic. The approach was made by Company C as a franchisor, based on criteria related to the tasks and mainly to the partner (relationship with trust) “[The company’s co-owner] contacted the people in the United States and invited them for a partnership”. Due to a 20-year relationship with that company in the USA, company “C2” was aware the American partner’s characteristics to develop the job.

Market Selection vs. Partner Selection

According to Doherty (2009), in an opportunistic approach, the prospective partner identifies the market to be explored, normally its domestic market. This means that, when the company uses an opportunistic approach, partner selection precedes market selection. However, when the company adopts a strategic approach, market selection precedes partner selection. This relationship applies to all the analyzed cases, except for Case C2.

In Case A – in markets where there was an opportunistic approach –, partner selection preceded market selection (United States, Central America and the Caribbean). In markets with a strategic approach, market selection preceded partner selection (Europe and Mexico). However, in Argentina, where the selection was mutually strategic, there was a simultaneous selection of market and partner. In cases B and C1, in which the approach was opportunistic, partner selection preceded market selection.

Case C2 is an exception to what was exposed by Doherty (2009). In case C2, partner selection was strategic, i.e., was started by the franchisor network. Company C approached the USA company and proposed a partnership in order to open units of its own in Portugal. The partner proposed that the international expansion would be made in the United States, its domestic market. “She [the company’s co-owner] contacted him. He [US partner] did not have that vision.”

In the partner selection process, when the approach is opportunistic and partner selection precedes market selection, the governance mode choice in the foreign market is highly influenced by the local partner and, thus, the relationship of dependence is deeper. Even in cases where there is an opportunistic approach, it is important for the franchise network to develop an international expansion planning and to be ready to operate overseas.

Governance modes

Table 6 shows the governance modes adopted in each case. Table 7 shows a comparison among the cases for three categories of governance modes and the concept adopted for each category. The various arrangements of governance modes used by the companies are considered in this analysis. The perspective of the analysis (franchisor/master franchisee) is described in the line above the identification of the cases.

Table 6 - Governance modes adopted

		Case A	Case B	Case C1	Case C2
Governance mode	Organizational arrangements used by the company to conduct its international activities/The company can maintain multiple arrangements	<ul style="list-style-type: none"> • Franchising joint venture with a Master Franchising agreement • Direct investment with a Master Franchising agreement/Exports 	Master franchising with an international operator	Master franchising	Direct investment

Source: Authors based on Merrilees (2014), Jell-Ojobor & Windsperger (2014, 2017) and Benito et al. (2009).

Table 7 - Comparative analysis - Categories of governance mode

Categories of Analysis	Concept	Franchisor	Franchisor	Master franchisee	Franchisor
		Case A	Case B	Case C1	Case C2
Criteria for the governance mode choice	Conditioning factors	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunity related to the partner/relationships • Macroeconomic and institutional aspects 	Opportunity related to the partner	Opportunity related to the partner	Market aspects
Influence of partners in the governance mode selection	Degree of influence of partners in the decision	<ul style="list-style-type: none"> • High • Low 	High	High	Low
Influence of relationships in the governance mode selection	Degree of influence of relationships in the decision	<ul style="list-style-type: none"> • High • Low 	High	High	High

Source: Authors (2016) based on Merrilees (2014), Jell-Ojobor & Windsperger (2014) and Benito et al. (2009)

Criteria for the governance mode choice

During the interviews with the companies, the main conditioning factors for the choice of the governance mode(s) were verified. Based on the answers, it was possible to identify that the aspects used as criteria for the governance mode choice in cases A, B and C1 are not related to the Merrilees’s model (2014), branding and capabilities.

In the cases in which the franchise joint venture governance with a master franchising agreement mode (case A), the master franchising with an international operator mode (case B) and master franchising mode (case C1) were used, the main conditioning factor for the decision consisted of opportunities related to the local partner and/or to the company's relationships. For instance, the governance mode choice for company A in Argentina (joint venture with a master franchising agreement) was mostly oriented by an opportunity related to the local partner. "(...) we started our dialogue about starting a company there. So, in 2005, 2006 we started to evaluate the location and began to manufacture swimming pools with a local partner."

The governance mode choice made by company B was also influenced by local partners, which already had a business relationship with the franchisor for more than 10 years. "I know all master franchisees involved for at least ten years (...) Regarding the operator, my associate knows the company for a long time, so everyone belongs to the base I mentioned, relational."

Only in case C2 the decision was based on aspects related to the franchisor's capability, specifically the company's knowledge about the foreign market. The lack of practice in internationalization and the need to know the market, habits and characteristics led to the direct investment decision. "Today, [company "C2"'s co-owner] still wants no franchisees, we are testing the model We are adjusting the price, want to understand the customer, see how it looks at the business (...)."

Influence of partners on the governance mode selection

In the cases that adopted the franchising joint venture with a master franchising agreement and master franchising governance modes (cases A, B and C1), the degree of influence of partners on the governance mode selection was high, since the opportunities related to the local partner and/or to the relationships of the company were the main criterion for the governance mode selection. For instance, in the case of Company A, it is possible to notice that the partners influenced the governance mode choice. In three of the four areas analyzed, the influence of partners on the governance mode selection is high (Argentina, North America – United States – and Central America/Caribbean): "(...) we started our dialogue about starting a company there. So, in 2005, 2006 we started manufacturing swimming pools with a local partner."

For company B: "Considering the personal part, companies do not do business, people do. You need to make such a decision considering the person." In the expansion of the C1 brand (analysis made from the viewpoint of the master franchisee, company C), the partner highly influenced the governance mode choice. In fact, the governance mode choice was made by the partner (company C), since the expansion of the brand to Brazil was not in the plans of the company in the United States.

On the other side, in the cases where the adopted governance mode was Direct Investment (cases A and C2), the partners' influence on the choice was low. In those two cases, the decision regarding the governance mode was made by the franchisor network and the local partners were not involved in the choice.

Influence of relationships on the governance mode selection

Relationships in both the domestic and international markets were relevant and had a high influence on the selection of the governance mode in all cases, except in case A – which operated with Direct Investment with an agreement of master franchising and exports.

In case A operations, where the governance mode adopted was franchising joint venture with a master franchising agreement, the relationships of the franchisor network and the local partners – with the local dealers, for instance – influenced the creation of a gradual adaptation model to the franchising system. In Argentina, the retail chain which used to work with the local partner was essential for the quick expansion of company A in the market. The gradual adaptation system to the franchising system was first adopted in order to transform those stores in franchisees (associated to the local partner, the master franchisee in Argentina). “We took this chain that our local partner already knew, 20 to 30 people who had swimming pool stores, and we began to work with them.”

Relationships of company B were critical for the governance mode choice. There was a high influence of long term relationships and trust with regards to the co-owners. The close relationship between the owners of company B and their partner in the United States was the decisive factor for the decision on internationalization and the governance mode choice. In cases C1 and C2, the relationships of company C were helpful for the governance mode choice. In case C1, the relationships with consultants specialized in franchising provided guidance about the system and the governance mode. In case C2, the relationship with family members who live in the United States was helpful for the decision making about the direct investment governance mode.

In case A (operation with Direct Investment and master franchising/exports agreement), the governance mode choice is related to the economic conditions of the European market, i.e., the relationships of franchisor and partners had a very low influence.

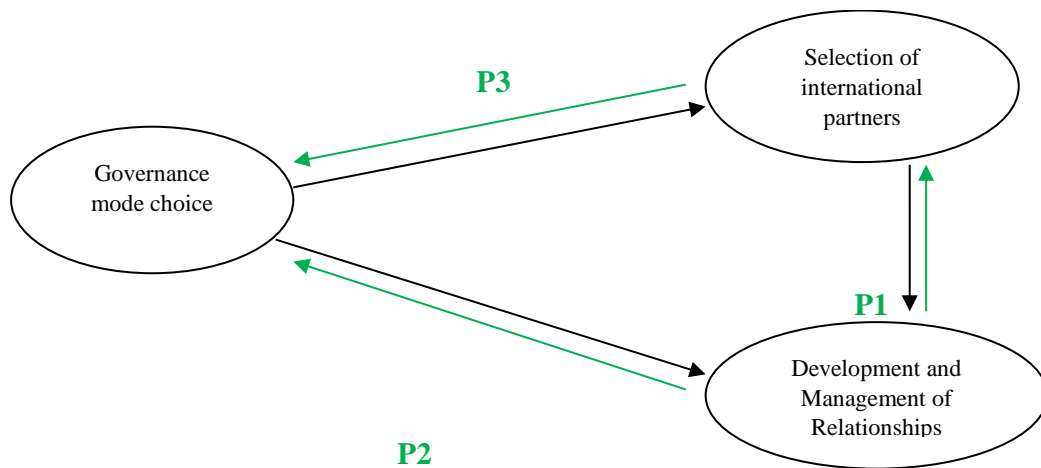
Integrative model proposition

In the integrative model of high priority areas for franchising proposed by Merrilees (2014), the main factors which influenced the governance mode choice in international markets were branding and operational and dynamic capabilities of the franchisor. The governance mode choice

influences the selection of the international partner and the development and maintenance of the network relationships. The international partners impact the development of the relationship networks in those markets.

Based on the empiric research which was conducted through interviews with ABF's and IFA's experts, and on the analysis of the three franchise network cases, it can be noticed that, regarding the direction of the relationships among the factors proposed in the original model, it may also occur in the opposite sense. This means that empiric evidences showed that aspects related to the development and management of relationships (solidarity and flexibility, trust and commitment, monitoring and transparency), as well as aspects of the selection of international partners (type of selection and relationship with the selection of the target markets), influence the governance mode choice of franchise networks in foreign markets. Besides, the way the network develops its relationships – considering flexibility, trust building, monitoring and transparency – also affects the process of selecting partners in foreign markets. To that extent, an extension to Merrilee's integrative model (2014) is proposed, which is developed based on the three areas analyzed (Figure 2).

Figure 2 - Integrative model proposal



Source: Authors (2016) based on Merrilees (2014).

The proposed model assumes (P1) that the franchisor's relationships both in the domestic and in the international market may help in the identification of partners in other markets. This means that the development and management of relationships, with regards to the three categories identified in the study, might contribute for the franchisor to identify partners in international markets. The relationship of commitment and trust, developed with the network and the existing

partners, along with transparency and flexibility may help the franchisor in its process of selection of new partners.

Another assumption in the proposed model (P2) is the influence of the franchisor's relationship, both in the domestic and in international markets, in the governance mode choice. The development and management of relationships enable franchisors to identify other business opportunities and to select governance modes which are in accordance with such opportunities and with the available resources.

Ultimately, the proposed model also identifies that (P3) the type of selection of international partners (opportunistic, strategic and mutually strategic) and the sequence (before or after selecting the target market) may influence the governance mode choice. The opportunistic approach from a prospective partner (Doherty, 2009) may influence the governance mode choice in a specific market, also considering the partner's needs, in cases of a mutually strategic process of selection (Brookes & Altinay, 2011). On the other hand, a strategic approach may take into consideration some aspects related to the market and to the return, regardless of the international partner.

Conclusions

The investigation about the international expansion of three franchise networks allowed the verification of the effects of partner selection and development and management of relationships in the governance mode choice. Based on the results, it was possible to proceed and complete the integrative model proposed by Merrilees (2014). This model might be tested in future studies.

During the study, it was possible to observe the presence of elements which demonstrate the influence of the development and management of relationships in the governance mode choice and in the selection of partners. In all cases it may be seen that relationships were important to identify partners and business opportunities in target markets. In all cases there are also elements that seek to assure the transparency and monitoring of the relationships with partners. It was possible to observe the relevance of mutual trust and commitment as well as solidarity and flexibility for the international expansion.

Regarding the selection of partners, the incidence of opportunistic approaches was noticed, i.e., initiated by the partner, when the adopted arrangement involves the master franchising governance mode. This means that, in those cases (except in case A, operation with direct investment), the selection criteria are related to opportunities with the partners, and the partners' degree of influence on the decision about the governance mode is high. However, in other arrangements that involve the direct investment governance mode (cases A and C2), such influence is low.

Thus, the results led to the observation that partner selection and the development and management of relationships influence the choice of the governance mode. Relationships are also an influencing factor for partner selection, mainly in the opportunistic approach. Therefore, based on such conclusions, it was possible to propose an integrative model that complements the model proposed by Merrilees (2014).

This study has contributed to the academy by exploring themes considered as high priority for franchising and by answering suggestions to proposals from previous studies, such as governance modes, and partner selection and relationships in international franchising, proposing the extension of a conceptual model. The paper also analyzes the reality of Brazilian franchise networks, expanding the academic production out of the North America - Europe axis (Merrilees, 2014; Dant et al., 2011).

As managerial contributions for the franchising system, empiric research about the matter helps companies make decisions related to international expansion. The empiric research allows better practices to be shared in international franchising.

Based on the results and on the analyses developed in this paper, the following recommendations are presented:

The first recommendation is related to the specificities of each foreign market which emerged from the interviews as very relevant aspects in the international expansion. Such specificities of the international markets, highlighted during the interviews, pointed the importance of local partners and relationships for the international expansion of some studied franchise networks. Therefore, it is recommended that franchise networks be aware and use the knowledge of local partners and relationship networks about foreign markets.

The second recommendation is related to the development and management of relationships of mutual trust and commitment, highlighting the transparency in such relationships. It is recommended that franchise networks invest in the development of relations of trust with international market partners in order to leverage the business opportunities that might come from such relationships and to reduce the dependency on contractual mechanisms for the resolution of conflicts.

Lastly, it is important for the franchise networks to be flexible in making the strategic planning for the international expansion and in the deployment of operations in foreign markets in order to consider the goals of the international expansion and the opportunities from partners and relationships in the creation of arrangements and combinations of governance modes.

References

- Alon, I. (2000) Organizational Determinants of Master International Franchising. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 12, p. 1-18.
- Alon, I. (2006) Market Conditions Favoring Master International Franchising. *Multinational Business Review*, 14, p. 67-82.
- Aliouche, E. H., & Schlenrich, U. A. (2011). Towards a strategic model of global franchise expansion. *Journal of Retailing*, 87(3), 345-365.
- Altinay, L., & Miles, S. (2006). International franchising decision-making: An application of stakeholder theory. *The Service Industries Journal*, 26(4), 421-436.
- Baena, V. (2013). Insights on international franchising: entry mode decision. *Latin American Business Review*, 14(1), 1-27.
- Bardin, L. (2004). Análise de conteúdo. *Lisboa: Edições*, 70.
- Benito, G. R., Petersen, B., & Welch, L. S. (2009). Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1455-1470.
- 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. *Internext*, 14, p. 01-13.
- Brookes, M., & Altinay, L. (2011). Franchise partner selection: perspectives of franchisors and franchisees. *Journal of Services Marketing*, 25(5), 336-348.
- Cantoni, A. D., Rocha, T. V., Galhanone, R. F., & Righetti, M. L. (2019). Estratégias de Marketing Internacional no Processo de Internacionalização de Franquias: Um estudo de caso múltiplo no setor de vestuário. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(2).
- Cheng, J. M. S., Lin, J. Y. C., Tu, H. H., & Wu, N. S. (2007). Toward a stage model of the international franchise system development: The experience of firms from Taiwan. *Journal of Marketing Channels*, 14(4), 65-83.
- Creswell, J. W. (2007). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed.
- Dant, R. P., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2011). Franchising research frontiers for the twenty-first century. *Journal of Retailing*, 87(3), 253-268.
- 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.
- Doherty, A. M. (2009). Market and partner selection processes in international retail franchising. *Journal of Business Research*, 62(5), 528-534.
- Doherty, A. M., & Alexander, N. (2004). Relationship development in international retail franchising: Case study evidence from the UK fashion sector. *European journal of marketing*, 38(9/10), 1215-1235.

- Doherty, A. M., & Quinn, B. (1999). International retail franchising: an agency theory perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(6), 224-237.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Elango, B., & Fried, V. H. (1997). Franchising research: A literature review and synthesis. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 68.
- Eroglu, S. (1992). The internationalization process of franchise systems: a conceptual model. *International Marketing Review*, 9(5).
- Fladmoe-Lindquist, K. (1996). International franchising: Capabilities and development. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 419-438.
- Frazer, L. (2003). Exporting retail franchises to China. *Journal of Asia Pacific Marketing*, 2(1), 1.
- Huszagh, S. M., Huszagh, F. W., & McIntyre, F. S. (1992). International franchising in the context of competitive strategy and the theory of the firm. *International Marketing Review*, 9(5).
- Jambulingan, T., & Nevin, J. R. (1999). Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14(4), 363-395.
- Jell-Ojobor, 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-Ojobor, 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*, 34(6), p.814-884.
- Lee, K., Jarvis, J., Kundra, S., & Mihoubi, B. (2012). Alternatives to Master Franchising: Area Development Agreements, Area Representatives and Joint Ventures. *Int'l J. Franchising L.*, 10, 3.
- Lima, A. S., Luna, R. M., & Sousa, A. R. (2012). Evolução do sistema de franquias no Brasil. *Revista Brasileira de Marketing*, 11(1), 94-112.
- McIntyre, F. S., & Huszagh, S. M. (1995). Internationalization of franchise systems. *Journal of International Marketing*, 39-56.
- McIntyre, F. S., Gilbert, F. W., & Young, J. A. (2006). US-based franchise systems: A comparison of domestic versus international operations. *Journal of Marketing Channels*, 13(4), 5-21.
- Merrilees, B. (2014). International franchising: Evolution of theory and practice. *Journal of Marketing Channels*, 21(3), 133-142.
- Osland, G. E., Taylor, C. R., & Zou, S. (2001). Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing intelligence & planning*, 19(3), 153-161.

- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of international business studies*, 31(4), 535-554.
- Quinn, B., & Alexander, N. (2002). International retail franchising: a conceptual framework. *International journal of retail & distribution management*, 30(5), 264-276.
- Rosado-Serrano, A., Paul, J. & Dikova, D. (2018) International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, p. 238-257.
- Varotto, L., & Aureliano-Silva, L. (2017). Evolution in franchising: Trends and new perspectives. *Internext*, 12(3), 31-42.