

As influências da seleção de parceiros e dos relacionamentos na escolha do modo de governança: um estudo de caso múltiplo em redes de franquias

RESUMO

Este artigo investiga as influências das seleções de parceiros e relacionamentos na escolha do modo de governança em mercados internacionais. O tema foi abordado a partir de uma revisão teórica sobre modos de entrada em mercados internacionais, modos de operação/governança das redes de franquias em mercados internacionais, relacionamentos e seleção de parceiros internacionais. 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. Como resultados, observou-se que a seleção de parceiros e relacionamentos influenciam na escolha do modo de governança, sendo os relacionamentos fator de influência principal na abordagem oportunista. Além disso, é proposto um modelo integrativo baseado em Merrilees (2014), no qual as relações estabelecidas entre seleção de parceiros, relacionamentos e modo de governança são revisadas. 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. Além disso, o estudo pode auxiliar as redes de franquias nas decisões relacionadas à expansão internacional. 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.

1. INTRODUÇÃO

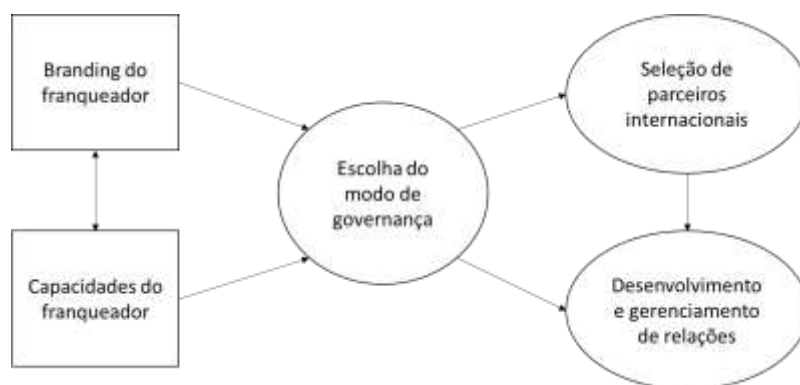
Os primeiros estudos específicos sobre *franchising* internacional surgiram no início da década de 1990, utilizando como base conceitos derivados de outras teorias existentes como capacidades, relacionamento, *stakeholders* e governança. Merrilees (2014) explora a evolução das teorias de *franchising* 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 et al, 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, modelo estratégico de expansão global de redes de *franchising* e modelo de escolha do modo de governança (QUINN; ALEXANDER, 2002; DOHERTY; ALEXANDER, 2004; ALTINAY; MILES, 2006; CHENG et al., 2007; McINTYRE; HUSZAGH, 1995; ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2014).

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 de relações. 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-OJOBOR; 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 ao *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.

Como objetivos específicos, pretende-se:

1. Identificar e comparar elementos que demonstram a influência dos relacionamentos na escolha do modo de governança;
2. Identificar e comparar elementos que demonstram a influência dos relacionamentos na seleção dos parceiros;
3. Identificar e comparar elementos que demonstram a influência dos parceiros internacionais na escolha do modo de governança.
4. Propor um modelo integrador dos elementos identificados nos resultados.

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 percorrida para a realização deste artigo envolve o *franchising* como modo de entrada em mercados internacionais, os modos de operação/governança das redes de franquias em mercados internacionais, a seleção de parceiros internacionais e os relacionamentos e sua relação com a seleção do modo de governança.

2.1 *Franchising* como modo de entrada em mercados estrangeiros

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. A expansão internacional de uma firma pode ser realizada por meio de diferentes modos de entrada, como exportação, aquisições, subsidiárias, *Joint Venture*, concessões/licenciamento e *franchising* (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001; QUINN; ALEXANDER, 2002; BAENA, 2013).

Pan e Tse (2000) classificam os modos de entrada em níveis hierárquicos, sendo que no primeiro nível a firma opta entre duas categorias de modos de entrada: modos com participação e modos sem participação (*equity modes* e *non equity modes*). O segundo nível consiste nos modos específicos pertencentes à essas duas categorias. 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). De acordo com Sashi e Karuppur (2002), o *franchising* é um modo de operação flexível, pois permite que o franqueador mantenha controle parcial e padronização de alguns elementos nos mercados internacionais e ao mesmo tempo permite que outros elementos sejam determinados localmente pelo franqueado. O sistema de *franchising* pode ser o único método de entrada ou uma das maneiras pelas quais uma firma realiza sua expansão internacional, ou seja, o *franchising* pode fazer parte de um portfólio de estratégias de entrada em mercados internacionais (QUINN; ALEXANDER, 2002).

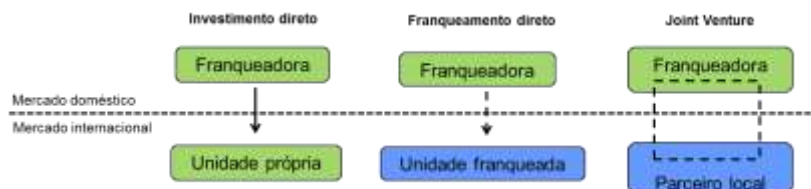
2.2 Modos de governança em *franchising* internacional

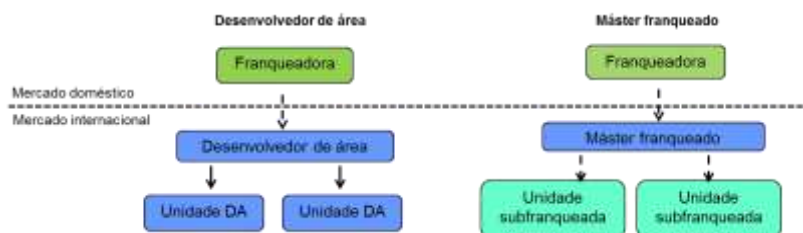
Quando a firma, sendo esta franqueadora ou não no mercado doméstico, opta pelo sistema de *franchising* como modo de entrada em mercados internacionais, pode implementar diferentes modos de operação/governança nos mercados estrangeiros. Benito, Petersen e Welch (2009) denominam modos de operação internacional como arranjos organizacionais utilizados pela empresa para conduzir seus negócios internacionais. O modo ou forma de operar é um conceito mais abrangente do que forma de entrada em mercados internacionais. A empresa pode manter múltiplos arranjos.

A estrutura de governança de uma empresa de *franchising* internacional está relacionada à estrutura dos direitos de controle de propriedade e tomada de decisão alocados para o franqueador e para 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 et al, 2012; DOHERTY; QUINN, 1999; JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2014).

Figura 2: Modos de governança





Fonte: Autora (2016)

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.

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*. Neste caso, é a empresa de *Joint Venture* que se relaciona com os subfranqueados. O franqueador possui maior controle do que em contratos diretos de desenvolvimento de área ou máster *franchising* e ao mesmo tempo divide custos e benefícios com o parceiro da *Joint Venture* (JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2014).

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/ou franqueadas. A relação entre o franqueador e as unidades subfranqueadas é indireta.

2.3 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 estratégico, os principais critérios de seleção considerados são estabilidade financeira, *know-how* do negócio (o que é indicado, porém não mandatório), um bom entendimento do mercado local, um entendimento compartilhado sobre a marca e o futuro estratégico do negócio, e por último, a química entre os parceiros.

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.

Se um potencial parceiro aborda um franqueador com o intuito de franquear a marca internacionalmente, o potencial franqueado 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 (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. Os autores identificam os principais critérios para a seleção de parceiros em *franchising* internacional, pois consideram que as tensões intrínsecas ao sistema de *franchising*, no que diz respeito ao balanço entre o controle do franqueador para garantir o padrão e integridade da marca e a autonomia dos franqueados para atender as demandas locais, são grandes. Ou seja, a seleção adequada de parceiros é fundamental para o sucesso das operações.

Do ponto de vista do franqueador, são considerados critérios relacionados às tarefas (por exemplo, percepção de risco e experiência local) e ao parceiro (como credibilidade e reputação). Do ponto de vista do franqueado, os critérios relacionados ao parceiro também são considerados. Ambos, franqueador e franqueado, também consideram como critérios a habilidade de manter o controle e a habilidade de manter a identidade. No caso do franqueador, a preocupação está relacionada ao controle e identidade da marca e no caso do franqueado a preocupação está relacionada ao controle do portfólio.

2.4 Relacionamentos

O tema gestão de relacionamentos é muito amplo. Neste estudo, é considerado o conceito de relacionamento aplicado no modelo proposto por Merrilees (2014) e por McIntyre, Gilbert e Young (2006). No modelo, 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.

McIntyre, Gilbert e Young (2006) avaliam o impacto do relacionamento entre franqueador e franqueado no processo de internacionalização de redes de franquias. Os autores identificam alguns aspectos do relacionamento que podem diferenciar redes domésticas de redes de franquias internacionalizadas. O primeiro aspecto 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. Como normas relacionais consideram-se a solidariedade ou compromisso com a preservação do relacionamento, a flexibilidade, mutualidade e confiança.

O segundo aspecto é o oportunismo, que pode minar as bases de um relacionamento e levar a níveis baixos de satisfação dos parceiros. Ao mesmo tempo, relacionamentos com problemas podem gerar frustrações e aumentar as tendências oportunistas. O potencial para oportunismo pode ser maior em mercados internacionais do que no mercado doméstico, devido às distâncias geográfica e cultural. Além disso, os custos adicionais associados à gestão dessas relações nos mercados estrangeiros podem levar o franqueador a tolerar um maior nível de oportunismo do que no mercado doméstico.

Por fim, o último 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. O acompanhamento e transparência são essenciais para relações de cooperação. A falta de transparência pode gerar baixos níveis de confiança e maior espaço para atitudes oportunistas.

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). As informações foram sintetizadas em categorias no Excel e posteriormente agrupadas em quadros-resumo, em 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; e 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 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.

Relacionamentos

No Quadro 1 é apresentada a análise comparativa dos casos em relação às três categorias 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 1: 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	✓	✓	✓	X
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: Autora (2016) 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.

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.

Seleção de parceiros

No Quadro 2 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).

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: Autora (2016) baseado em DOHERTY, 2009; 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. 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).

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.

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 franquias desenvolva um planejamento de expansão internacional e se prepare para operar internacionalmente.

Modos de governança

No Quadro 3 são identificados os modos de governança adotados em cada caso. No Quadro 4 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).

		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: Autora (2016) baseado em Merrilees (2014), Jell-Ojobor e Windsperger (2013) e Benito, Petersen e Welsh (2009)

Quadro 4: 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: Autora (2016) baseado em Merrilees (2014), Jell-Ojobor e Windsperger (2013) e Benito, Petersen e Welsh (2009)

Critérios para seleção 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 critérios para a seleção 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 franquía (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.

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 internacionalização e a necessidade de conhecer o mercado, hábitos e características condicionou a decisão por investimento direto.

Influência dos parceiros na seleção 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 seleção do modo de governança é alto pois as oportunidades relacionadas ao parceiro local e/ou aos relacionamentos da empresa foram o principal critério para escolha do modo de governança nestes casos (conforme descrito na Categoria 12).

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 franqueadora 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 franqueadora e dos parceiros locais (com os lojistas, por exemplo) influenciaram a criação de um modelo de adaptação gradual ao sistema de *franchising*.

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. 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.

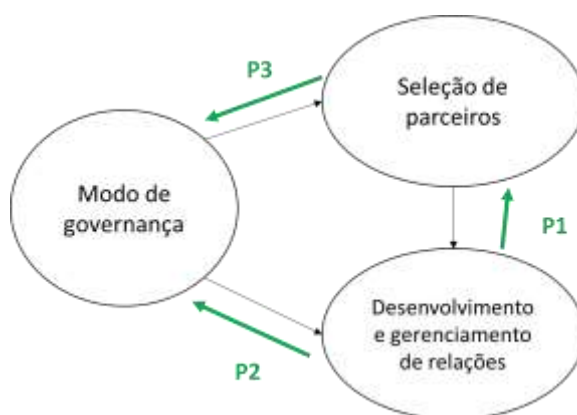
A partir da pesquisa empírica realizada, por meio de entrevistas com especialistas da ABF e IFA e análise dos casos de três redes de franquias, verificou-se que a direção das relações entre os fatores propostos no modelo original também pode ocorrer nos sentidos opostos. Neste sentido, é proposta uma extensão ao modelo integrativo de Merrilees (2014), construído a partir das três áreas analisadas (Figura 4).

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, os relacionamentos 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 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. Os 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) a seleção dos parceiros internacionais pode 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).

Figura 4: Proposta de modelo integrativo



Fonte: Autora (2016) baseado em Merrilees (2014)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação sobre a expansão internacional de três redes de franquias possibilitou a verificação dos efeitos da seleção de parceiros e dos relacionamentos na escolha do modo de governança. A partir dos resultados foi possível propor um modelo integrativo a partir dos resultados, que poderá ser testado em estudos futuros.

Foi perceptível no estudo a presença de elementos que demonstram a influência dos 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 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.

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, 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

- ALIOUCHE, E.; SCHLENTRICH, U. Towards a strategic model of global franchise expansion. *Journal of Retailing*, v. 87, n. 3, p. 346–365, 2011.
- ALTINAY, L.; MILES, S. International franchising decision making: An application of stakeholder theory. *Services Industries Journal*, v. 26, n. 4, p. 421–436, 2006.
- BAENA, V. Insights on International *Franchising*: Entry Mode Decision. *Latin American Business Review*, v. 14, p. 1–27, 2013.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3ª ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BENITO, G. R. G.; PETERSEN, B.; WELCH, L. S. Towards More Realistic Conceptualisations of Foreign Operation Modes. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 9, p. 1455-1470, 2009.
- BROOKES; M.; ALTINAY, L. Franchise partner selection: perspectives of franchisors and franchisees. *Journal of Services Marketing*, v. 25, n. 5, p. 336 – 348, 2011.
- CHENG; J. M.; LIN, J. Y.; TU, H. H.; WU, N. S. Toward a Stage Model of the International Franchise System Development: The Experience of Firms from Taiwan. *Journal of Marketing Channels*, v. 14, n. 4, 2007.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DANT, R. P.; GRUNHAGEN, M.; WINDSPERGER, J. *Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century. Journal of Retailing*, n. 87, p. 253-268, 2011.

DANT, R. P.; GRUNHAGEN, M. International *Franchising Research: Some Thoughts on the What, Where, When, and How. Journal of Marketing Channels*, v. 21, n. 3, p. 124-132, 2014.

DOHERTY, A. M. Market and partner selection processes in international retail *franchising. Journal of Business Research*, v. 62, p. 528-534, 2009.

DOHERTY, A.; ALEXANDER, N. Relationship development in international retail franchising: Case study evidence from the UK fashion sector. *European Journal of Marketing*, v. 38, n. 10, p. 1215–1235, 2004.

DOHERTY, A. M.; QUINN, B. International retail *franchising: an agency theory perspective. International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 27 n. 6, pp. 224 – 237, 1999.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*. v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELANGO, B.; FRIED, V. H. *Franchising research: A literature review and synthesis. Journal of Small Business Management*. v. 35, n. 3, p. 68-81, 1997.

EROGLU, S. The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model. *International Marketing Review*, v. 9, n. 5, 1992.

FLADMOE-LINDQUIST, K. International franchising: Capabilities and development. *Journal of Business Venturing*, v. 11, p. 419–438, 1996.

FRAZER, L. Exporting retail franchises to China. *Journal of Asia Pacific Marketing*, v. 2, n. 1, p. 1–11, 2003.

HUSZAGH, S.; HUSZAGH, F.; MCINTYRE, F. International franchising in the context of competitive strategy and the theory of the firm. *International Marketing Review*, v. 9, n. 5, p. 5–18, 1992.

JAMBULINGAM, T.; NEVIN, J. R. Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, v. 14, p. 363-395, 1999.

JELL-OJOBOR, M.; WINDSPERGER, J. The choice of governance modes of international franchise firms – Development of an integrative model. *Journal of International Management*, v. 20, p. 153-187, 2014.

LEE, K.; JARVIS, J.; KUNDRA, S.; MIHOUBI, B.; GRUENEBERG, S. Alternatives to master *franchising: Area development agreements, area representatives and joint ventures. International Journal of Franchising Law*, v.10, n. 4, 2012.

McINTYRE, F. S.; HUSZAGH, S. M. Internationalization of franchise systems. *Journal of International Marketing*, p. 39–56, 1995.

McINTYRE, F. S.; GILBERT, F. W.; YOUNG, J. A. US-based franchise systems: A comparison of domestic versus international operations. *Journal of Marketing Channels*, v. 13 n. 4, p. 5-21, 2006.

MERRILEES, B. International *Franchising: Evolution of Theory and Practice. Journal of Marketing Channels*, v. 21, n. 3, p. 133-142, 2014.

OSLAND, G. E.; TAYLOR, C. R.; ZOU, S. Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 19, n. 3, p. 153 – 161, 2001.

PAN, Y.; TSE, D. K. The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, v. 31, n. 4, p. 535-554, 2000.

QUINN, B. ALEXANDER, N. International retail franchising: a conceptual framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 30, n. 5, p.264 – 276, 2002.

SASHI, C.M.; KARUPPUR, D. P. *Franchising in global markets: towards a conceptual framework. International Marketing Review*, v. 19, n. 5, p. 499 – 524, 2002.