INTERNACIONALIZAÇÃO DE REDES DE FRANQUIAS: REVISÃO DA LITERATURA

Rosmary Saad¹
Ecaterina Grigulevitch Mascarenhas¹
Adenilson Alves Bezerra¹
Andrea Giovani Lanfranchi²

¹ Universidade Paulista

² Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)

DOI: 10.14211/xi-egepe-117984

INTERNACIONALIZAÇÃO DE REDES DE FRANQUIAS: REVISÃO DA LITERATURA

Resumo: A franquia internacional é um modelo de negócio que expandiu rapidamente devido à redução das barreiras nacionais, à saturação dos mercados domésticos e ao crescente reconhecimento das marcas globais, provocando maior complexidade de governar as relações entre franqueador e franqueado. Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo entender quais linhas teóricas explicam o fenômeno da rede de franquia internacional. Foram 15 teorias identificadas em 24 artigos selecionados e publicados entre 2014 a 2019, os quais, como resultado, detectou-se 3 linhas teóricas distintas que constituem o universo da internacionalização de redes de franquias na atualidade: a linha econômica, orientada a potencializar resultados financeiros, a linha institucional, destacando o ambiente externo e sua interação com a rede de franquia, e a linha das relações comportamentais, cujas condutas e posicionamentos do franqueador e do franqueado impactam na evolução da rede de franquia.

Palavras-chave: Redes de franquias. Internacionalização. Franquia internacional.

1 Introdução

A franquia internacional é um modelo de negócio que expandiu rapidamente devido à redução das barreiras nacionais, à saturação dos mercados domésticos e ao crescente reconhecimento das marcas globais (Elango, 2007). Esse modelo cresceu com mais vigor do que outras formas de expansão de negócios, tanto nacionalmente como internacionalmente (Altinay & Wang, 2006). Neste cenário favorável, a internacionalização de redes de franquias se apresenta como uma forma de rápida expansão e exploração de novos mercados e aumento da produtividade, podendo ser considerada uma vantagem competitiva. Como resultado, pode-se argumentar que a rede de franquia é uma das estratégias preferidas na expansão internacional, proporcionando flexibilidade e economias de escala às operações mundiais (Alon, 2010).

O negócio de redes de franquias foi adaptado e prosperou em quase todas as culturas do mundo. Uma recente pesquisa da IFA - International Franchise Association (2016), descobriu que 74% das franqueadoras querem iniciar ou acelerar operações internacionais; 72% acreditam que o crescimento internacional é importante para o futuro do setor; 84% planejam iniciar ou acelerar operações internacionais; 25% geram 25 a 50 por cento da receita internacionalmente.

Nas últimas décadas, os mercados emergentes têm se tornado mais importantes para a economia global. Por isso, no processo de internacionalização, eles têm sido o destino de muitas empresas e investidores, inclusive de redes de franquias brasileiras. Em números, o Brasil possui 2.845 redes de franquias, com 146.134 unidades instaladas, movimentando R\$ 163 bilhões, sendo que, 134 redes de franquias possuem algum tipo de operação no exterior, correspondendo a 4,7% destas redes, ABF - Associação Brasileira De Franchising (2017).

Franquia é um acordo contratual entre duas companhias legalmente independentes em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o seu produto ou fazer negócios utilizando sua marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo especificado (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2002). Em troca, os franqueados pagam taxas iniciais

e royalties aos franqueadores. Dessa forma, os franqueadores formulam estratégias globais de negócios e esperam que os franqueados funcionem como parte integrante deste sistema.

No contrato da franquia internacional, além da figura do franqueador e do franqueado existe uma teia de relacionamentos para tentar controlar as forças de mercado, forças institucionais, restrições políticas, entre outros. O acordo mais comum internacionalmente, devido aos altos custos de monitoramento envolvidos, é feito através do master franqueado, quando é concedido a um terceiro o direito de desenvolver e monitorar um determinado mercado geográfico (Alon, 2006).

Ademais, a internacionalização aumenta a complexidade de governar as relações entre franqueador e franqueado. Ao adicionar distância geográfica, legal e cultural, a internacionalização dificulta a comunicação e aumenta a incerteza do franqueador em relação às condições do mercado externo, a assimetria de informações entre as duas partes, o risco de oportunismo do franqueado e o risco de conflito (Fladmoe-Lindquist, 1996).

Estas questões são explicadas através de novas perspectivas teóricas como: teoria institucional ou de stakeholders e de teorias clássicas, como: teoria da agência, custo de transação e visão baseada em recursos.

Assumindo as considerações apresentadas, o presente estudo tem como objetivo entender quais linhas teóricas explicam o fenômeno da rede de franquia internacional. Com isso, espera-se contribuir para a literatura por meio do reconhecimento das linhas de pesquisas atuais sobre o tema, observação de tendências e identificação de áreas pouco exploradas para possíveis desenvolvimentos de estudos futuros.

2 Referencial Teórico

A franquia é descrita como uma oportunidade de negócio em que o proprietário (produtor ou distribuidor) de uma empresa ou um produto de marca registrada concede direitos exclusivos a um indivíduo para distribuição local e/ou venda do serviço ou produto, e recebe, em troca, um pagamento de royalty em conformidade com determinados padrões de qualidade e níveis padronizados de serviço aos clientes (Storholm & Scheuing, 1994). Nesse sentido, a rede de franquia é uma forma organizacional atrativa para que os franqueadores busquem estratégias de crescimento doméstico e global (Cochet, Dormann, & Ehrmann, 2008). Por outro lado, os franqueados muitas vezes escolhem a opção de franquia a fim de se tornar seu próprio patrão e executar um negócio de acordo com suas próprias decisões, lucrando com um conceito de negócio comprovado (Elango & Fried, 1997). É evidente que existem vários benefícios no modelo de redes de franquias, no entanto, áreas fundamentais de conflito e a forma como esses conflitos são resolvidos determina o sucesso ou o fracasso da operação. Embora as regulamentações governamentais possam fornecer uma solução para esses conflitos, diversas teorias buscam minimizá-los e regulamentá-los, conforme segue.

3 Método

De acordo com as características deste estudo, adotou-se a pesquisa de investigação explicativa. Conforme Vergara (2009), seu principal objetivo é tornar algo inteligível, justificando seus motivos, visando, portanto, esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno. Com base na literatura pesquisada, identificou-se um

conjunto de teorias consideradas clássicas e uma dezena de outras teorias que aprofundam ou dão outro olhar para entender este fenômeno. Para a pesquisa utilizou-se a base Scopus. Os parâmetros da busca de termos foram: "international franchising" OR "international franchise" OR "franchise internationalization" AND DOCTYPE , "article" OR "review" OR "conference paper". No total, foram listados 113 artigos. Com o intuito de delimitar a pesquisa a estudos recentes, foram excluídos artigos anteriores à 2014, que resultou em uma amostra de 36 artigos. Destes somente 24 foram utilizados neste estudo pois apenas esses mencionavam alguma teoria em sua argumentação. Com a análise desses artigos, foram identificadas 15 teorias conforme Tabela 1.

Tabela 1: Artigos selecionados e relacionados com as teorias internacionais de franquia

	Autores de estudos empíricos	da Agência	dos Custos de Transação	visão baseada em	Institucional	da estratégia	da capacidade	dos direitos de	de Stakeholders	do Relacionamento	modelo Uppsala	da Sinalização	da Contratação	Capac. de governança	escalabilidade	munificência, opções reais e ambidestria
1	Almeida, Lanfranchi & Melo (2018)				1											
2	Baena (2015)	1														
3	Baena (2018)	1										1				
4	Baena & Cerviño (2014)	1	1								1					
5	Dant & Grünhagen (2014)				1											
6	Ghantous & Das (2018)			1												
7	Ghantous, Das & Chameroy (2018)													1		
8	Hoffman, Watson & Preble (2016)	1	1		1											
9	Jell-Ojobor & Windsperger (2014)	1	1	1			1	1								
10	Jell-Ojobor & Windsperger (2017)	1	1	1			1	1								
11	Kretinin, Morgan & Anokhin (2014)	1														
12	Lafontaine (2014)	1														
13	Lee, Upneja, Özdemir & Sun (2014)	1														
14	Madanoglu, Alon & Shoham (2017)	1	1	1												1
15	Melo, Borini & Ogasavara (2019)				1											
16	Merrilees (2014)				1	1	1	1	1	1						
17	Moraes & Rocha (2014)					1										
18	Navarro-García, Rondán-Cataluña & Rodríguez-Rad (2014)	1	1								1					
19	Pinar, McCuddy & Eser (2014)	1														
20	Rosado-Serrano (2019)	1	1	1												
21	Rosado-Serrano & Paul (2018)	1	1	1									1			
22	Rosado-Serrano, Paul & Dikova (2018)	1	1	1					1	1						
23	Silkoset, Nygaard & Kidwell (2016)	1	1													
24	Zajko & Hojnik (2018)														1	
	TOTAL	16	10	7	4	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1

Fonte: Autores

4 Resultados

Este estudo permitiu a identificação de 3 linhas teóricas distintas que constituem o universo da internacionalização de redes de franquias na atualidade. A primeira, linha econômica, está orientada a potencializar resultados financeiros, e discorre sobre conceitos econômicos que permitem otimizar custos e melhorar performance. A segunda trata das relações institucionais, destacando o ambiente externo e sua interação com a franquia, podendo influenciar seu desempenho. A terceira trata das relações comportamentais, cujas condutas e posicionamentos do franqueador e do franqueado podem comprometer ou fortalecer o resultado da parceria, explorando como os relacionamentos impactam o comprometimento e afetam a evolução da franquia.

4.1 Linha Econômica

4.1.1 Teoria da agência

A teoria da agência é relevante para as situações em que uma parte (o principal) delega autoridade - em termos de controle e tomada de decisão sobre certas tarefas - para outra parte (o agente) (Ross, 1973). Essa literatura de compartilhamento de riscos foi ampliada para incluir o chamado problema de agência, que ocorre quando as partes cooperadas têm objetivos e divisão de trabalho diferentes (Jensen & Meckling, 1976; Ross, 1973).

Esta teoria explica como os conflitos de interesses que ocorrem na relação entre principal e agente acontecem no negócio de redes de franquias. O franqueador é geralmente denominado de principal, pois detém o conhecimento, tecnologia e método a ser transferido ao franqueado, denominado agente. De acordo com Baena (2012), os principais (franqueadores) delegam aos agentes (franqueados) certas tarefas pelas quais não têm as necessárias competências, recursos ou tempo para executá-las.

A teoria da agência tem papel importante nos estudos da internacionalização de redes de franquias pelo mundo. As empresas tendem a preferir internacionalizar suas franquias quando não estão confiantes no mercado interno. De acordo com Alon, Ni e Wang (2012), a internacionalização através de franquias pode ser um processo complexo afetado por muitas forças, particularmente fatores organizacionais e condições de mercado. Baena (2012) cita que estudos mostram que os franqueadores têm maior propensão a franquear internacionalmente quando a incerteza ambiental no país anfitrião é alta (ou seja, sob alta instabilidade política, econômica, monetária e distância cultural).

4.1.2. Teoria dos custos de transação

Os custos de transação representam os custos para execução das transações e são difíceis de quantificar (Williamson, 1985). É importante salientar que a teoria dos custos de transação considera as empresas como intermediárias que subcontratam atividades de agentes externos (Coase, 1937) que conseguem fornecê-las a um custo menor quando comparado a atividade feita internamente. Conforme proferido por Williamson (1975), custo de transação ligado a franquia internacional é definido como (1) monitoramento de custos; (2) pesquisa de custos para identificar e avaliar possíveis compradores de franquias; (3) custos de proteção de propriedades; (4) custos para transferir a tecnologia e know-how do franqueador para o

franqueado. A essência está nos custos que dirige as transações no mercado e nos mecanismos disponíveis para diminuir estes custos (Coase, 1937).

Segundo Baena e Cerviño (2014), esta teoria vê as empresas como agentes eficientes que contratam atividades de agentes externos que são capazes de fornecer a um custo menor do que se fossem realizadas internamente. Jell-Ojobor, M., Windsperger, J. (2014), desenvolveram um modelo que apresenta os modos de governança como: subsidiária, joint venture, franquia de área e franquia master, bem como apresenta hipóteses de economia organizacional e perspectivas de gestão estratégica. Tendo selecionado um país, deverá ser escolhido o modo de entrada avaliando os níveis de controle e risco. Master franquia internacional, joint venture e franquias de propriedade são métodos de riscos internacionais reduzidos.

Os franqueadores têm tendência de franquear no mercado internacional quando a incerteza no país escolhido é alta (instabilidade política, econômica, cultural e monetária), buscando com isso reduzir riscos de investimento e custos de transação, adaptação e troca.

4.1.3. Visão baseada em recursos

Um dos autores de estratégia, Barney (1991), explicou a vantagem competitiva através da visão baseada em recursos, *resource-based view of the firm* (RBV), afirmando que as empresas buscam oportunidades internacionais para aproveitar seus atuais recursos e capacidades valiosos, raros e custosos para imitar em novos mercados, ou para desenvolver novos recursos ou oportunidades.

O sucesso de uma internacionalização depende de recursos e capacidades do franqueador que inclui experiência profissional, tamanho, desempenho e tecnologia, entre outros. Ademais, esses recursos podem impulsionar um franqueador internacional em obter vantagem competitiva em um país anfitrião (Jell-Ojobor & Windsperger, 2014).

A transferência de recursos e capacidades nem sempre são fáceis quando se tem países com mercados, hábitos e culturas totalmente distintos. Diferenças culturais e diferentes tradições e formas de fazer negócios em diferentes mercados do país ampliam a complexidade das parcerias de franquia (Altinay & Wang, 2006). No entanto, Alon (2006) identificou o uso de master franquia na perspectiva da RBV, concluindo que franqueadores pouco conhecidos, com marcas inexpressivas e pequenos, optam por internacionalizar seus negócios.

A partir da visão baseada em recursos, as organizações obtêm vantagem competitiva por meio de melhorias na eficiência produtiva. O franqueador fornece a seus franqueados uma marca, licença ou negócio comprovado e conhecido, um sistema operacional e de gerencial, suporte e treinamento inicial e contínuo. Em troca, os franqueados cooperam fornecendo dinamismo à cadeia.

4.1.4. Teoria da sinalização

A teoria da sinalização (Gallini & Lutz, 1992) postula que as empresas emitem sinais observáveis que atingem clientes, concorrentes, fornecedores e todos os agentes de alguma forma ligados à empresa, facilitando assim o processo de tomada de decisão de potenciais franqueados (Michael, 2009). Particularmente, a teoria da sinalização sugere que os franqueadores possuem informações privilegiadas sobre a verdadeira rentabilidade e viabilidade de seus negócios (Polo-Redondo, Bordonaba-juste, & Palacios, 2011). Como

resultado, eles podem sinalizar sua própria confiança no potencial de lucro, viabilidade e robustez da cadeia.

Segundo Baena (2018), franqueadores com forte conhecimento da marca têm uma tendência maior de entrar no mercado externo. Uma marca forte simplifica o processo de compra e sinaliza um desempenho exitoso para a rede global de franquias (Mattera, Baena, & Cerviño, 2014). A experiência de gestão em si também é um indicador de sucesso e pode fornecer uma vantagem no mercado competitivo (Alon, 2010) sinalizando legitimidade. Também vale a pena mencionar que a qualidade percebida e o prestígio não podem ser prontamente copiados e, portanto, sinalizam uma vantagem competitiva mais defensável e reduzem o risco de insucesso empresarial (Montgomery & Wernerfelt, 1992).

4.1.5. Teoria dos direitos de propriedade

De acordo com esta teoria, a estrutura de governança de uma empresa refere-se à estrutura de direitos de controle composta de duas partes inter-relacionadas: propriedade e direitos de decisão (Baker, Gibbons, & Murphy, 2008). Aplicada a rede de franquias, a estrutura de governança da rede de franquias internacional refere-se à estrutura de direitos de controle (propriedade e decisão) alocados ao franqueador e aos parceiros locais nos países estrangeiros.

Pode-se concluir que o grau de controle aumenta quando mais direitos de propriedade e decisão são alocados ao franqueador, e os contratos de franquias não atribuem direitos de propriedade, mas apenas direitos de decisão e de renda residual entre o franqueador e o franqueador master. Por outro lado, ao transferir o formato padronizado de negócios de franquias para os desenvolvedores, os franqueadores são confrontados com um maior risco de salvaguarda para proteger a propriedade intelectual e evitar comportamentos oportunistas.

4.1.6. Teoria da estratégia internacional

Teoria apresentada de duas formas: estratégia global e multinacional. Estratégia global é aplicada em indústrias altamente competitivas com mercados de produtos interligados, o que proporciona vantagens de escala e ampliação de produtos padronizados. Por outro lado, as estratégias multinacionais são aplicadas em indústrias menos competitivas, com concorrência local e foco na adaptação do produto e exigências locais.

Conforme relatado por Harzing (2002), empresas que enfrentam pressão global optaram por uma estratégia de padronização nos mercados interligados. No entanto, empresas que enfrentam pressão por tomar a responsabilidade para si, o foco será obter vantagem competitiva sendo desbravadoras (Kaufmann & Eroglu, 1999), conseguindo uma estratégia de adaptação.

4.1.7. Teoria da escalabilidade

O conceito central da teoria de escalabilidade está em aumentar volumes sem ampliar custos. A teoria de escalabilidade comercial (Krogh & Cusumano, 2001; Sherman, 2004), segue as etapas de preparação, pilotagem, execução, replicação e adaptação. Zajko e Hojnik (2018) estudaram os motivadores da escalabilidade em franquias sociais, tema original do empreendedorismo social. Nesta literatura, o modelo abrangente de franquias sociais foi desenvolvido, exigindo um investimento contínuo para sustentar a rede, atendendo a requisitos relacionados principalmente à garantia de qualidade e geração de receita.

4.1.8. Teorias da munificência, opções reais e ambidestria

A teoria da munificência está relacionada ao ambiente externo. Castrogiovanni, (1991) relata que a munificência pode ser definida como abundância ou escassez de recursos que definem a dimensão da oportunidade presente no ambiente, que pode variar de alto a baixo. No cenário da internacionalização, a munificência do mercado local pode ser considerada como uma oportunidade para um franqueador aumentar seus mercados domésticos por causa da fartura de recursos, tanto do lado da oferta quanto da demanda.

A teoria das opções reais explica como as empresas decidem sobre investimentos financeiros num ambiente de incerteza. Esta teoria afirma que ao investir em mercados internacionais, as empresas multinacionais podem, mas não são obrigadas, a exercer uma opção futura, como por exemplo, disseminar, contratar, postergar rejeitar (Li & Li, 2010). No ambiente das empresas de redes de franquia, a incerteza ambiental nos mercados locais incentiva a decisão da empresa de buscar expansão nos mercados internacionais.

A teoria da ambidestria organizacional afirma que o sucesso das organizações depende do uso conjunto de estratégias de natureza paradoxal, como exploração e exploração. Para Lou e Rui (2009), esta teoria é importante para a estratégia da internacionalização, pois as empresas não precisam optar em atuar internamente ou internacionalmente. Para esta teoria as franquias podem crescer internamente ao mesmo tempo que prosperam internacionalmente.

4.2. Linha Institucional

4.2.1. Teoria institucional

Teoria que fornece uma visão poderosa e complexa das organizações. Existem vários conceitos desenvolvidos, no entanto, para maior compreensão deste tema associado a redes de franquias, destacamos a visão de Zucker (1987), que diz que as organizações são influenciadas por pressões normativas, às vezes provenientes de fontes externas, tais como o Estado, outras vezes decorrentes de dentro da própria organização. Meyer e Rowan (1977) relatam que as organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados de trabalho organizacional prevaletentes e institucionalizados na sociedade, aumentando sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente de sua eficácia. DiMaggio e Powell (1991, 1983) sugerem que a teoria institucional busca explicar a estrutura e o funcionamento das organizações como uma realidade socialmente construída. Assim, as empresas tendem a se adequar às regras, procedimentos, crenças e valores predominantes em seu ambiente, conferindo-lhes legitimidade. Esta teoria traz um contexto externo à empresa na expansão da rede de franquia internacional. Segundo Hoffman et al. (2014), o perfil institucional de um país o torna um local de expansão mais ou menos atraente em relação a como suas instituições impactam os custos de transação.

4.3. Linha Comportamental

4.3.1. Teoria de stakeholders

A definição mais empregada na literatura é a de Freeman (1984), que diz que *stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos

organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca destes objetivos, e acrescenta que, *stakeholders* são grupos que têm direito legitimado sobre a organização.

A partir desta definição, esta teoria examina o processo de tomada de decisão em acordos internacionais de redes de franquias (Altinay & Miles, 2006). A aplicação tem sido explorar os contratos implícitos que existem nas etapas de identificação e seleção da franquia. Altinay e Miles (2006) enfatizam, através da análise dos stakeholders, a importância de gerenciar a incompatibilidade cultural entre potenciais parceiros de negócios e o franqueador.

4.3.2. Teoria da contratação relacional

O jurista Macneil, elaborou a teoria do contrato relacional e as normas comportamentais ao longo de um período de 40 anos para avaliar as relações de troca nos negócios (McLaughlin, McLaughlin, & Elaydi, 2014). Os contratos relacionais são construídos intencionalmente de forma incompleta, de modo que as partes contratantes têm espaço de manobra (Jeffries & Reed, 2000), mas são muito claros sobre como o contrato começa e como se afastar dele.

Segundo Rosado-Serrano, e Paul (2018), a teoria da contratação relacional é adequada para sustentar o comportamento entre o franqueador e o franqueado, à medida que buscam o equilíbrio sobre governança e desempenho. São mais adequados para governar relacionamentos baseados em confiança e comprometimento, ajudando-os a serem mais eficientes e estáveis, o que pode levar à expansão da franquia internacional e ao desempenho do grupo.

4.3.3. Teoria do relacionamento

A teoria do relacionamento explica o processo inicial de seleção de parceiros e contextualiza os relacionamentos entre empresas, concentrando-se na importância da confiança (Doherty & Alexander, 2004). Os parceiros de franquia apreciam relacionamentos baseados na confiança, na comunicação e no apoio mútuo, e não na ameaça de consequências negativas em caso de violação contratual (Merrilees, 2014). Os franqueadores usam uma combinação de contrato de franquia, mecanismos de suporte, seleção de parceiros de franquia e o relacionamento de franquia para exercer controle sobre suas redes de franquias internacionais.

A franquia internacional envolve uma dinâmica mais complexa do que a franquia doméstica, especialmente no que diz respeito às configurações da rede de franquia. Enquanto os principais atores de uma rede de franquias ainda são o franqueador e seus franqueados, os franqueadores internacionais contemporâneos operam dentro de uma rede de relacionamentos interconectados, que nem sempre controlam, como forças de mercado e institucionais e restrições políticas, entre outros (Rosado-Serrano & Paul, 2018).

4.3.4. Modelo uppsala

Criado por pesquisadores suecos em meados da década de 70 (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977), vêem a internacionalização como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental.

Esta teoria explica os mecanismos básicos sobre as etapas de um processo de internacionalização e possui grande relevância para o entendimento da realização de negócios internacionais. Assume que o início das operações externas geralmente começa em mercados

que são geograficamente ou culturalmente mais próximos (Johanson & Vahlne, 1990). Nesse sentido, a abordagem sequencial proposta pelo modelo de Uppsala implica uma expansão internacional mais lenta e gradual (Navarro-Garcia, Rondán-Cataluña, & Rodríguez, 2014).

4.3.5. A Teoria da capacidade organizacional

Esta Teoria se relaciona diretamente com a teoria de direitos de propriedade, e define os principais modos genéricos de governança das redes de franquia internacionais, como subsidiária integral, franquia de joint-venture, de desenvolvimento de área e master franquia, e explica determinantes, derivando hipóteses da economia organizacional e perspectivas de gestão estratégica. Esses modos são exclusivos das empresas de franquia internacionais.

Wei e Lau (2010) sugerem que as capacidades organizacionais mediam as relações entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional, indicam que as capacidades podem ser percebidas como resultados da gestão de pessoas. Entretanto, eles afirmam que ainda se conhece muito pouco sobre como a gestão de pessoas afeta o desenvolvimento e a manutenção das capacidades organizacionais e que é preciso investigar melhor o assunto.

Segundo Fladmoe-Lindquist (1996), esta teoria se refere à capacidade administrativa de monitorar agentes de franquias internacionais e contribui para aprimorar a teoria internacional. Selecionar o modo de governança, capacidade internacional de franquia, marca de franquia internacional e identificar potenciais parceiros internacionais são os quatro aspectos que contribuem para a evolução da franquia internacional.

4.3.6. Teoria da capacidade de governança dinâmica

Esta teoria analisa a capacidade da empresa de “integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança” (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Por outro lado, a falta de capacidades de governança pode levar a empresa a desdobrar inadequadamente seus recursos (Kor & Mahoney, 2005) e impedir que ela tire total proveito de seus outros recursos e capacidades (Barney, Wright, & Ketchen, 2001).

Segundo Ghantous et al. (2018) as capacidades dinâmicas são uma evolução teórica da visão baseada em recursos. A RBV argumenta que as empresas podem obter vantagem competitiva duradoura e sustentar o desempenho alavancando recursos que são valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis (Barney, 1991). A abordagem de capacidades dinâmicas vai além dessa visão estática e sustenta que a mera posse de tais recursos não é suficiente para criar e sustentar vantagem competitiva.

Para Fladmoe-Lindquist (1996), esta teoria se refere a capacidade dinâmica ligada à agilidade e flexibilidade e uma capacidade ou potencial para operar em futuros mercados novos e diversificados. Contribui para aprimorar a teoria internacional de redes de franquias.

Na Tabela 2, é possível observar as 3 linhas teóricas identificadas: econômica, institucional e comportamental, com uma breve definição de cada teoria e as fontes teóricas clássicas. Na sequência, coluna 7, algumas aplicações para cada teoria na internacionalização de redes de franquia e os estudos recentes correspondentes. Além disso, quantificamos, no universo pesquisado de 24 artigos, a frequência com que cada teoria foi empregada, conforme representado na 4ª coluna da Tabela 2, possibilitando visualizar as novas teorias emergindo no âmbito da internacionalização de franquias.

ECONÔMICA	1	Teoria da Agência	16	delegação de autoridade de uma parte (o principal) a outra parte (o agente), e problema de agência, que ocorre quando as partes cooperadas têm objetivos e divisão de trabalho diferentes	(Mintzes, 1973; Ross, 1973) (Jensen & Meckling, 1976; Ross, 1973)	b) o franqueador detém o conhecimento, tecnologia e método a ser transferido ao franqueado c) custos de transferência do conhecimento d) franqueador delega tarefas para os franqueados que não possuem as necessárias competências, recursos ou tempo.	Baena e Cerviño (2014) (*) demais estudos ver Tabela 1
	2	Teoria dos Custos de Transação	10	custos para execução das transações através de agentes externos	(Williamson, 1975)	a) custos de monitoramento b) custos para identificar e avaliar possíveis compradores de franquias c) custos de proteção de propriedades d) custos para transferir a tecnologia e know-how do franqueador para o franqueado.	Hoffman, Watson e Preble (2016) (*) demais estudos ver Tabela 1
	3	Visão baseada em recursos	7	aproveitamento de recursos e capacidades valiosos, raros e custosos para imitar em novos mercados	Barney (1991)	a) explorar recursos raros e valiosos para obter acesso a recursos escassos b) uso de franqueador master para minimizar diferenças culturais e tradições, aproveitando suas capacidades c) transferência de know-how e ativos entre o franqueador e seus parceiros locais d) teoria mais empregada pelas cadeias nos estágios iniciais de seu ciclo de vida	Jell-Ojober e Windsperger (2014 e 2017) (*) demais estudos ver Tabela 1
	4	Teoria da Sinalização	1	as empresas emitem sinais observáveis que atingem clientes, concorrentes, fornecedores e todos os agentes de alguma forma ligados à empresa, facilitando assim o processo de tomada de decisão	(Gallini e Lutz, 1992)	a) empresas com marcas bem conhecidas sinalizam altas vendas b) empresas com anos de atuação tornam-se conhecidas por potenciais franqueados com base em resultados comprovados e reputação acumulada, sinaliza legitimidade c) a qualidade percebida e o prestígio não podem ser prontamente copiados e, portanto, sinalizam uma vantagem competitiva mais defensável e reduzem o risco	Baena (2018)
	5	Teoria dos direitos de propriedade	3	a estrutura de governança de uma empresa refere-se à estrutura de direitos de controle composta de duas partes inter-relacionadas: propriedade e direitos de decisão	(Baker, Gibbons, & Murphy, 2008), Hansman, 1996, Windsperger & Yurdakul, 2007)	a) estrutura de direitos de controle (direitos de propriedade e decisão) alocados ao franqueador e aos parceiros locais nos países estrangeiros b) modos de governança diferenciados de acordo com o grau de controle que é operacionalizado pela distribuição de direitos de propriedade e decisão entre o franqueador e seus parceiros	Jell-Ojober e Windsperger (2014 e 2017); Merrilees (2014)
	6	Teoria da escalabilidade	1	aumentar volumes sem ampliar custos	(Krogh & Cusumano, 2001 e Sherman, 2004),	a) explora o modelo de franquia social b) escalonamento em empreendedorismo social c) investimento contínuo para sustentar a rede	Zajko e Hojnik (2018)
	7	Teoria da munificência, opções reais e ambidestria	1	definida como abundância ou escassez de recursos que definem a dimensão da oportunidade presente no ambiente, que pode variar de alto a baixo	Castrogiovanni, (1991)	a) ao investir em mercados internacionais, as empresas multinacionais podem, mas não são obrigadas a exercer uma opção futura b) permite que as empresas posterguem a decisão de se expandir internacionalmente c) A internacionalização apresenta uma opção para os franqueadores evitarem condições locais inseguras e aumentarem sua participação em um ambiente econômico mais promissor e seguro.	Madanoglu, Alon e Shoham (2017)
NAL				organizações influenciadas por pressões		a) perfil institucional do país o torna um local de expansão mais ou menos atraente b) franquias estrangeiras é afetada por instituições políticas de um país, bem como por suas instituições reguladoras e de infraestrutura	Almeida, Lanfranchi e Melo (2018);

COMPORTAMENTAL				padronizados.	Pehrsson, 2008).	c) empresas que enfrentam pressão por tomar a responsabilidade para si, sendo desbravadoras em oposição a economias de custo por meio da padronização	Rocha (2014)
	10	Teoria da capacidade organizacio nal	3	mediam relações entre gestão de pessoas e desempenho organizacional, capacidades vistas como resultados da gestão de pessoas	Roehling et al. (2005) e Wei e Lau (2010)	a) o nível organizacional se refere à influência das decisões de gestão de pessoas sobre aspectos como coesão, adaptabilidade e capacidades de inovação ou resolução de problemas	Jell-Ojobor e Windsperger (2014 e 2017); Merrilees (2014)
	11	Teoria de Stakeholder s	2	qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca destes objetivos	Freeman (1984)	a) examina o processo de tomada de decisão em acordos internacionais de franquias b) exploram os contratos implícitos nas etapas de identificação e seleção da franquia c) importância de gerenciar a incompatibilidade cultural entre potenciais parceiros de negócios e o franqueador e em toda a rede de franquias.	Merrilees (2014); Rosado-Serrano, Paul e Dikova (2018)
	12	Teoria do Relacionam ento	2	explica o processo inicial de seleção de parceiros e contextualiza os relacionamentos entre empresas, concentrando-se na importância da confiança	(Doherty & Alexander, 2004).	a) parceiros de franquia apreciam relacionamentos baseados na confiança, na comunicação e no apoio mútuo, e não na ameaça b) franqueadores internacionais operam dentro de uma rede de relacionamentos interconectados, que nem sempre controlam, como forças de mercado e institucionais	Merrilees (2014); Rosado-Serrano, Paul e Dikova (2018)
	13	Modelo Uppsala	2	processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental.	(Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977),	a) explica os mecanismos básicos das etapas do processo de internacionalização e possui relevância para o entendimento da realização de negócios internacionais b) assume que o início das operações externas geralmente começa em países/mercados que são geograficamente ou culturalmente mais próximos c) a abordagem sequencial implica uma expansão internacional mais lenta e gradual	Baena e Cerviño (2014); Navarro-García, Rondán-Cataluña e Rodríguez-Rad (2014)
	14	Teoria da Contratação Relacional	1	avaliar as relações de troca nos negócios através de contrato relacional e de normas comportamentais	Macneil	a) contratos construídos intencionalmente de forma incompleta, de modo que as partes contratantes têm espaço de manobra b) adequada para sustentar o comportamento entre o franqueador e o franqueado, à medida que buscam encontrar equilíbrio sobre sua governança e desempenho c) mais adequados para governar relacionamentos baseados em confiança e comprometimento em parcerias de franquia d) dinâmicas fluidas de confiança e comprometimento, unem a parceria de franquia.	Rosado-Serrano e Paul (2018)
	15	Teoria da capacidade de governança dinâmica	1	analisa a capacidade da empresa de “integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança	(Teece et al., 1997, p.516)	a) analisa a capacidade da empresa de “integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança b) habilidade da empresa de organizar, coordenar e gerenciar seu relacionamento com um parceiro de canal c) se refere a capacidade mais dinâmica ligada à agilidade e flexibilidade e uma capacidade ou potencial para operar em futuros mercados novos e diversificados	Ghantous, Das e Chameroy (2018)

Fonte: Autores

DOI: 10.14211/xi-egepe-117984

5 Conclusões

A evolução das teorias que abordam as franquias internacionais é debatida através de 24 artigos principais (resumidos na Tabela 1). Estes estudos remontam um quadro geral para explicar a decisão de internacionalizar franquias, e foram acrescidos ao longo dos anos por diversas teorias, que certamente fortaleceu este modelo de negócio (Tabela 2). Os estudos mais recentes trazem elementos comportamentais para compreender o modelo de redes de franquias. Fica claro que as empresas atuais operam dentro de uma rede de relacionamentos interconectados, que nem sempre controlam as forças de mercado e institucionais, entre outros.

Nesta revisão, identificamos 3 linhas teóricas para a internacionalização de franquias. A primeira está focada em critérios econômicos que seria orientada para a otimização de lucros e retornos financeiros. A segunda, uma visão baseada nas instituições, traz para o modelo de redes de franquias o ambiente externo à organização. Por último, uma visão baseada nas relações comportamentais, que traz elementos de conduta e atitudes e orientadas a redução de riscos.

Com este estudo efetivamos duas contribuições para a literatura. Primeiramente, a contribuição pelo reconhecimento das 3 linhas teóricas utilizadas pelos acadêmicos para entender a internacionalização de redes de franquia, ressaltando que as teorias mais frequentemente utilizadas - teoria da agência, visão baseada em recursos e custo de transação - se encaixam na prática predominante de fornecer uma explicação unidimensional das relações, e as teorias comportamental e institucional incorporam o fenômeno multidimensional. Em segundo lugar, o estudo identificou um novo modelo de redes de franquias, o modelo social, que busca compreender como a ligação de franqueador e franqueado deve ser estabelecida, numa relação que não envolve lucro, buscando nas teorias modelos de gestão.

As limitações do estudo consistem nos estudos analisados, que foram restritos aos publicados na base Scopus. Além disso, a análise se limitou às teorias utilizadas, não se aprofundando em outros aspectos, como metodologia por exemplo.

Por fim, foi possível observar que há espaço para refinar as teorias, bem como continuar o processo de investigação e integração de novas perspectivas teóricas. Sugere-se que pesquisas futuras sejam realizadas a partir das 3 linhas teóricas destacadas neste estudo. A linha econômica, embora seja a mais utilizada, apresentou inovações, através da teoria da ambidestria, que defende que a rede de franquia pode já nascer internacionalizada, e a teoria de opções, que, inversamente, adota a posição de que existe um melhor momento para internacionalizar uma rede de franquia. Ambas teorias basicamente são inexploradas nos estudos de internacionalização de redes de franquias, dessa forma sugere-se que novas pesquisas utilizem como base essas teorias em estudos empíricos. A linha institucional amplia o modelo de análise, incorporando as particularidades institucionais do país de destino que afetam na decisão de internacionalizar franquias, porém poucos estudos abordaram esta linha teórica, e sugerimos que estudos futuros aprofundem essa análise tanto em mercados emergentes quanto em mercados desenvolvidos. A terceira e última linha teórica, comportamental, revoluciona o modo como a internacionalização de redes de franquias é adotada, e traz nas discussões elementos comportamentais e relacionais, reduzindo o poder das ligações formais, contratuais, para fundamentos informais, fortalecendo as parcerias baseadas em confiança e comprometimento. Nesta linha, poucos estudos foram encontrados e percebemos ser a principal lacuna a ser explorada e aprofundada pelos pesquisadores.

Adicionalmente, sugerimos que sejam desenvolvidos estudos sobre redes de franquias sociais, pois embora haja um corpo substantivo de literatura sobre franquia no formato de negócios, pouco se sabe sobre a natureza distinta da franquia social. Por fim, indicamos que sejam desenvolvidos novos estudos que proporcionem uma triangulação destas teorias, a fim de desvendar a complexidade promitente para internacionalização de redes franquias.

Referências

- ABF - **Associação Brasileira De Franchising**. Disponível em: <www.abf.com.br>. Acesso em: 13 jun. 2019
- ALON, I. (2006). Market conditions favoring master international franchising. **Multinational Business Review**, 14, 67–82.
- ALON, I. (2010). Franchising globally: Innovation, learning and imitation. **Springer**.
- ALTINAY, L., & MILES, S. (2006). International franchising decision-making: An application of stakeholder theory. **The Service Industries Journal**, 26, 421–436.
- ALTINAY, L., & WANG, C. L. (2006). The role of prior knowledge in international franchise partner recruitment. **International Journal of Service Industry Management**, 17, 430–443.
- BAENA, V. (2012). Market conditions driving international franchising in emerging countries. **International Journal of Emerging Markets**, 7, 49–71.
- BAENA, V. (2015). European franchise expansion into Latin America: Evidence from the Spanish franchise system. **Management Research Review**, 38(2), 149-165.
- BAENA, V. (2018). International franchise presence and intensity level: profile of franchisors operating abroad. **Management Research Review**, 41(2), 202-224.
- BAENA, V., & CERVIÑO, J. (2014). International franchising decision-making: A model for country choice. **Latin American Business Review**, 15, 13–43.
- BAKER, G. P., GIBBONS, R., & MURPHY, K. J. (2008). Strategic alliances: Bridges between “islands of conscious power”. **Journal of the Japanese and International Economies**, 22(2), 146-163.
- BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, 17(1), 99-120.
- BARNEY, J., WRIGHT, M., & KETCHEN JR, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of management**, 27(6), 625-641.
- CASTROGIOVANNI, G. J. (1991). Environmental munificence; a theoretical assessment. **Academy of management review**, 16(3), 542-565.
- COASE, R. H. (1937). The nature of the firm. **Economic**, 4, 386–405.
- COCHET, O., DORMANN, J., & EHRMANN, T. (2008). Capitalizing on franchisee autonomy: relational forms of governance as controls in idiosyncratic franchise dyads. **Journal of Small Business Management**, 46(1), 50-72.
- DANT, R. P., & GRÜNHAGEN, M. (2014). International franchising research: Some thoughts on the what, where, when, and how. **Journal of Marketing Channels**, 21, 124–132.
- DE ALMEIDA, M. D. J. F., LANFRANCHI, A. G., & MELO, P. L. D. R. (2018). Legal Environment of the Destination Countries of Internationalized Brazilian Franchise Chains. **Review of International Business**, São Paulo, 13(3), 14-27.
- DIMAGGIO, P. J., & POWELL, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**,

147-160.

DIMAGGIO, P. J., & POWELL, W. W. (1991). Introduction. The new institutionalism in organizational analysis. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, **University of Chicago Press, Chicago**, IL, 1-38.

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, 1215–1235.

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

ELANGO, B., & FRIED, V. (1997). Franchising research: A literature review and synthesis. **Journal of Small Business Management**, 1, 168–181.

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

FREEMAN, R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder's Approach*, **Pitman, Boston, MA**.

GALLINI, N. T., & LUTZ, N. A. (1992). Dual distribution and royalty fees in franchising. **JL Econ. & Org.**, 8, 471.

GHANTOUS, N., & DAS, S. S. (2018). International franchising and performance: a resource-based perspective. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 46(8), 744–763.

GHANTOUS, N., DAS, S. S., & CHAMEROY, F. (2018). Governance capabilities and relationship performance in international franchising. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 40, 19-30.

HARZING, A. W. (2002). Acquisitions versus greenfield investments: International strategy and management of entry modes. **Strategic management journal**, 23(3), 211-227.

HITT, M. A., IRELAND, R. D., & HOSKISSON, R. E. (2002). **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

HOFFMAN, R. C., MUNEMO, J., & WATSON, S. (2014, January). Business climate and international franchise expansion. **In Doing Business Conference**, World Bank Group.

HOFFMAN, R. C., WATSON, S., & PREBLE, J. F. (2016). International Expansion of United States Franchisors: A Status Report and Propositions for Future Research. **Journal of Marketing Channels**, 23(4), 180-195.

IFA - **International Franchise Association**. Disponível em: < www.franchise.org >. Acesso em: 10 jun. 2019

JEFFRIES, F., & REED, R. (2000). Trust and adaptation in relational contracting. **Academy of Management Review**, 25, 873–882.

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, 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), 814-884.

JENSEN, M. C., & MECKLING, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, 3(4), 305-360.

- JOHANSON, J., & VAHLNE, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, 8(1), 23-32.
- JOHANSON, J., & VAHLNE, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. **International marketing review**, 7(4).
- JOHANSON, J., & WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases 1. **Journal of management studies**, 12(3), 305-323.
- KAUFMANN, P. J., & EROGLU, S. (1999). Standardization and adaptation in business format franchising. **Journal of Business Venturing**, 14(1), 69-85.
- KOR, Y. Y., & MAHONEY, J. T. (2005). How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. **Strategic Management Journal**, 26(5), 489-496.
- KRETININ, A., MORGAN, T., & ANOKHIN, S. (2014). The Dark Side of Multi-Unit Franchising: The Drawbacks of Local Responsiveness. In *Orchestration of the Global Network Organization* (pp. 263-281). **Emerald Group Publishing Limited**.
- LAFONTAINE, F., & OXLEY, J. E. (2004). International franchising practices in Mexico: Do franchisors customize their contracts? **Journal of Economics and Management Strategy**, 13, 95-123.
- LAFONTAINE, F. (2014). Franchising: directions for future research. **International journal of the economics of business**, 21(1), 21-25.
- LEE, S., UPNEJA, A., ÖZDEMİR, Ö., & SUN, K. A. (2014). A synergy effect of internationalization and firm size on performance: US hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 26(1), 35-49.
- LI, J., & LI, Y. (2010). Flexibility versus commitment: MNEs' ownership strategy in China. **Journal of International Business Studies**, 41(9), 1550-1571.
- LUO, Y., & RUI, H. (2009). An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies. **Academy of Management Perspectives**, 23(4), 49-70.
- MADANOGLU, M., ALON, I., & SHOHAM, A. (2017). Push and pull factors in international franchising. **International Marketing Review**, 34(1), 29-45.
- MATTERA, M., BAENA, V., & CERVIÑO, J. (2014). Investing time wisely: enhancing brand awareness through stakeholder engagement in the service sector. **International Journal of Management Practice**, 7(2), 126-143.
- MCLAUGHLIN, J., MCLAUGHLIN, J., & ELAYDI, R. (2014). Ian Macneil and relational contract theory: evidence of impact. **Journal of Management History**, 20(1), 44-61.
- MELO, P. L. D. R., BORINI, F. M., & OGASAVARA, M. H. (2019). Latin American franchise internationalization: The impact of institutional environment. **Thunderbird International Business Review**, 61(2), 217-228.
- MERRILEES, B. (2014). International franchising: Evolution of theory and practice. **Journal of Marketing Channels**, 21, 133-142.
- MEYER, J. W., & ROWAN, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, 83(2), 340-363.
- MICHAEL, S. C. (2009). Entrepreneurial signaling to attract resources: the case of franchising. **Managerial and Decision Economics**, 30(6), 405-422.

- MONTGOMERY, C. A., & WERNERFELT, B. (1992). Risk reduction and umbrella branding. **Journal of Business**, 31-50.
- NAVARRO-GARCÍA, A., RONDÁN-CATALUÑA, F. J., & RODRÍGUEZ-RAD, C. J. (2014). Análisis clúster en las franquicias españolas internacionalizadas. Identificación mediante segmentación de clases latentes. **Revista europea de dirección y economía de la empresa**, 23(2), 51-60.
- POLO-REDONDO, Y., BORDONABA-JUSTE, V., & LUCIA PALACIOS, L. (2011). Determinants of firm size in the franchise distribution system: Empirical evidence from the Spanish market. **European Journal of marketing**, 45(1/2), 170-190.
- PÝNAR, M., MCCUDDY, M. K., & ESER, Z. (2014). Examining the relationships between ethical issues in franchising business success and characteristics of franchising businesses: A study in Turkey. **Bogazici Journal**, Review of Social, Economic and Administrative Studies, 28(1), 1-26.
- GUTHRIE, J.P., MORISHIMA, M., & TANSKY, J. W. (2005). The future of HR management: research needs and directions. **Human Resource Management**, 44(2), pp.207–216.
- ROSADO-SERRANO, A. (2019). Country dispersion in international franchising: system, proportion, and performance. **International Journal of Retail & Distribution Management**.
- ROSADO-SERRANO, A., & PAUL, J. (2018). A new conceptual model for international franchising. **International Journal of Hospitality Management**, 75, 179-188.
- ROSADO-SERRANO, A., PAUL, J., & DIKOVA, D. (2018). International franchising: A literature review and research agenda. **Journal of Business Research**, 85, 238-257.
- ROSS, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. **The American economic review**, 63(2), 134-139.
- SILKOSSET, R., NYGAARD, A., & KIDWELL, R. E. (2016). **Differential effects of plural ownership and governance mechanisms in limiting shirkers and free riders**.
- STORHOLM, G., & SCHEUING, E. E. (1994). Ethical implications of business format franchising. **Journal of Business Ethics**, 13(3), 181-188.
- TA MORAES, S., & DA ROCHA, A. (2014). Alpha Tech: a Brazilian software firm goes international. **Management Decision**, 52(9), 1680-1702.
- TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, 18(7), 509-533.
- VERGARA, S. C. (2009). Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2009. **Métodos de pesquisa em administração**, 3, 44.
- WEI, L., & LAU, C. (2010). High performance work systems and performance: the role of adaptive capability. **Human Relations**, 63(10), pp. 1487-1511.
- WILLIAMSON, O. E. (1975). Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. New York, NY: **Free Press**.
- WILLIAMSON, O. E. (1985) The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. New York: **Free Press**
- ZAJKO, K., & BRADAČ HOJNIK, B. (2018). Social franchising model as a scaling strategy for ICT reuse: **A case study of an international franchise**. Sustainability, 10(9), 3144.
- ZUCKER, L. G. (1987). **Institutional theories of organization**. Annual review of sociology, 13(1), 443-464