

## Orientação Internacional ou Nacional: Um Estudo Comparativo dos Franqueadores Mexicanos

Cesario Armando Flores Villanueva<sup>1</sup>

cesario.floresvl@uanl.edu.mx |  0000-0001-6043-9638

María del Carmen Gaytán<sup>1</sup>

maria.gaytanra@uanl.edu.mx |  0000-0001-9636-5394

### RESUMO

Apesar da importância do sistema de franquias nos países latino-americanos, poucos estudos acadêmicos abordam a questão da internacionalização. Para contribuir com essa lacuna de conhecimento, este estudo avalia os fatores que diferenciam o franqueador mexicano com a orientação internacional daqueles que atuam apenas no mercado nacional. Este trabalho foi realizado em uma amostra de 249 franquias em operação no mercado mexicano em 2016. As hipóteses de pesquisa são apoiadas nas abordagens teóricas da Teoria da Agência e da Teoria Baseada em Recursos. Os resultados revelam que a experiência, o tamanho, a capacidade de monitoramento e a taxa de franquia preveem significativamente a adoção da internacionalização.

### PALAVRAS-CHAVE

internacionalização, franquias mexicanas, teoria da agência, teoria baseada em recursos

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León,  
Nuevo León, México

Recebido: 11/02/2019.  
Revisado: 14/05/2019.  
Aceito: 14/07/2019.  
Publicado Online em: 27/01/2020.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.2>



## 1. INTRODUÇÃO

Para Hymer (1976), empresas que têm uma vantagem competitiva podem competir com empresas estrangeiras em seus próprios mercados, implementando estratégias que explorem suas forças internas para aproveitar as oportunidades oferecidas pelos mercados externos (Barney, 1991). O *franchising* baseia sua vantagem competitiva em ativos intangíveis, como marca, patentes, conceito de negócio, seu nível de capital intelectual e tecnologia. *Franchising* é uma maneira de transmitir esses recursos intangíveis para o exterior com baixo risco de capital (Alon, Ni, & Wang, 2011; Baena & Cerviño, 2008; Welch, Alon, & Fable, 2006). Os franqueadores formam grupos heterogêneos de empresas que atuam em diferentes setores industriais, onde cadeias de tamanhos, idades e níveis de investimento diferentes competem com diferentes níveis de reconhecimento e aceitação. Atualmente, franquias de pequeno e médio porte podem superar as desvantagens que, para elas, representam economias de escala em seu processo de internacionalização, porque eles podem aproveitar o avanço das novas tecnologias e telecomunicações (Ni, Alon, & Dant, 2009), desta forma, a franquia representa um modelo alternativo de expansão internacional (Baena & Cerviño, 2008; Welch, Alon, & Fable, 2006).

O processo de envolvimento na internacionalização deste formato de negócio tem experimentado um crescimento contínuo, por exemplo, de acordo com uma pesquisa dos membros da Associação Internacional de Franquias (*International Franchise Association*) em 2006, 52% dos franqueadores americanos tinham unidades no exterior em comparação com 34% em 1989 (Aliouche & Schlenrich, 2011); na Espanha, Baena (2018a) relatou 304 franquias internacionais de 1232 redes em operação, o que significa que 24,5% são cadeias internacionais. Anteriormente, Navarro (2012) relatou que 15% das cadeias espanholas tinham presença no exterior; os 28% dos franqueadores australianos operam internacionalmente (Frazer, Weaven, & Bodey, 2012). No caso das economias em desenvolvimento, a Associação Brasileira de Franquias informou que em 2009 um total de 59 empresas franqueadoras internacionalizaram-se (Khauaja & Toledo, 2011). Outro estudo revelou que 69 franquias brasileiras tinham operações no exterior e representavam 4,7% das marcas nacionais brasileiras (Sallles, Brashear, & Motta, 2011). Estes dados refletem que o processo de internacionalização através do modelo de franquia está crescendo; no entanto, seu grau de internacionalização apresenta diferentes comportamentos entre economias desenvolvidas e em desenvolvimento.

A internacionalização através do *franchising* é um processo complexo afetado por fatores internos e externos. Dentro das forças organizacionais foram avaliadas a experiência e o tamanho da cadeia, a forma plural, recursos financeiros, capacidade de gestão e orientação internacional. Dentro das forças de mercado foram estudados fatores econômicos, sociais, políticos do país de destino (Alon, Ni, & Wang, 2011; Elango, 2007; Evans et al., 2008; Perrigot, 2008).

Diferentes abordagens teóricas foram abordadas para o estudo da internacionalização do *franchising*, por exemplo: Abordagem baseada nos fatores organizacionais que permitem a internacionalização da franquia (Alon, Ni, & Wang, 2011; Gillis, Combs, & Ketchen, 2014; Mariz-Pérez & García-Álvarez, 2009; Ni, Alon, & Dant, 2009); fatores externos no nível do país que explicam a seleção de mercados para expansão (Baena, 2012; Baena, 2015; Baena, 2018a; Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995; Madanoglu, Alon, & Shoham, 2017; Melo et al., 2015a; Ramírez-Hurtado, Berbel-Pineda, & Palacios-Florencio, 2018); modos de entrada utilizados no seu processo de internacionalização (Baena and Cerviño, 2009; Baena & Cerviño, 2014; Baena 2018a); seleção de franqueados no exterior (Doherty, 2009; Kedia, Ackerman, & Justis, 1995); influência da forma plural na internacionalização (Perrigot, 2008); intenção dos franqueadores de ir para o exterior (Kedia, Ackerman, & Justis, 1995; Pedro, 2009); franqueadores com orientação

para o mercado nacional vs. internacional (Baena, 2018a; Elango, 2007; Ragazzi Isaac et al., 2018; Melo et al., 2015b; McIntyre, & Young, 2009), tipologia de franquias internacionais (Navarro García, Rondán Cataluña, & Rodríguez Rad, 2014).

O crescimento, o desempenho e a maior penetração são os principais motivos que os franqueadores norte-americanos demonstram para sua expansão internacional. Estes mencionam que os fatores externos que impulsionam essa expansão para certos países são o crescimento da classe média, o crescimento do setor empresarial e a demanda por marcas nesses países (Hoffman, Watson, & Preble, 2016). Ramírez-Hurtado et al. (2018) avaliaram o país de destino diferente para a internacionalização de franqueadores espanhóis para os mercados da América Latina. Os autores relataram que a renda per capita e o potencial de mercado implicam maior presença de franquias espanholas nesses mercados. Uma marca forte é um poderoso aliado para expandir no exterior (Baena, 2018b). Apesar das oportunidades e vantagens que a internacionalização apresenta para os franqueadores, nem todos foram internacionalizados. Para Kedia, Ackerman e Justis (1995), os principais inibidores de sua internacionalização estão relacionados à localização de franqueados confiáveis no exterior, a falta de conhecimento para franquias no exterior e a proteção da propriedade intelectual.

A maior parte da pesquisa sobre internacionalização de franquias tem sido gerada principalmente em países desenvolvidos. A realização de estudos de internacionalização em economias emergentes ajuda a entender se as teorias e modelos avaliados em economias desenvolvidas são aplicáveis nessas economias (Gaur & Kumar, 2010). No caso dos países latino-americanos, alguns estudos empíricos sobre franquias foram abordados, por exemplo, no Brasil (Khauaja & Toledo, 2011; Melo et al., 2015a; Salles, Brashear, & Motta, 2011) e no México (Alba, 2010; Ayup-González & Calderon-Monge, 2014; Flores & Gaytán, 2018); no entanto, há uma lacuna em seus processos de internacionalização. Este trabalho aplicado em uma economia emergente busca aumentar esse conhecimento.

O objetivo desta pesquisa é conhecer o efeito das variáveis e características que influenciam a internacionalização de franqueadores mexicanos em relação a franqueadores que se concentram exclusivamente no mercado nacional. Para tanto, este estudo considera a experiência, tamanho, monitoramento e taxa de entrada que são quatro variáveis amplamente utilizadas no estudo da internacionalização de franquias (Alon, Ni, & Wang, 2011; Elango, 2007; Mariz-Pérez & García-Álvarez, 2009; Perrigot, López Fernández, & Eroglu, 2013). Para atingir esse objetivo, o teste T foi primeiramente realizado para avaliar se existem diferenças nas variáveis de estudo entre os dois tipos de franqueadores. Além disso, a influência significativa das variáveis sobre a internacionalização dos franqueadores foi avaliada por meio do teste de regressão logística.

Para realizar este projeto, foi obtida uma amostra de 249 franquias operando no mercado mexicano em 2016. As hipóteses de pesquisa são apoiadas nas abordagens teóricas da teoria da agência e da teoria baseada em recursos. Este trabalho está estruturado da seguinte forma. Após a introdução, é feita uma descrição do setor de franquias mexicano. Posteriormente são apresentadas as hipóteses de pesquisa e os suportes teóricos, seguidos da metodologia, resultados, discussão e futuras linhas de pesquisa.

## 2. MODELO DE NEGÓCIO DE FRANCHISING NO MÉXICO

Considera-se que a chegada da franquia do McDonald's em 1985 iniciou o desenvolvimento deste setor no México. No final dos anos 80, surgiram as primeiras franquias totalmente mexicanas, tais como a Helados Bing, El Fogoncito, Hawaiian Paradise e Steren Electronics, entre outras. Diferentes fatores influenciaram a promoção deste setor: o reconhecimento do contrato de

franquia na legislação mexicana na lei de propriedade industrial desde 1991 (Arce Gargollo, 2009), a integração do México no acordo de livre comércio com os Estados Unidos e o Canadá, que causou a redução das barreiras tarifárias e reformou o investimento estrangeiro e a lei de propriedade industrial; e, finalmente, a criação, em 1989, da Associação Mexicana de Franquias, cuja função é difundir a cultura do franchising.

A revista “*Entrepreneur 500 Franquicias*” (2013) relatou que o México ficou em quinto lugar no mundo no número de marcas com 1200 para o ano de 2011. Em 2016, a revista *Entrepreneur 500 Franquicias*, que anualmente reporta os números de franquias no México, relatou uma lista de 1050 marcas. Desse número, 899 são de origem mexicana e 120 estrangeiros, ou seja, 85,6% das marcas são de origem nacional. O franchising no México opera em 13 áreas diferentes, onde os setores: alimento, com 31 por cento, serviços especializados, com 13 por cento e comércios especializados, com 10 por cento, são os mais importantes. A importância do setor de franquias no México se manifesta contribuindo com 6,5% do PIB e a geração de 700.000 empregos de acordo com a Associação Mexicana de Franquias.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1. O CONCEITO DE FRANCHISING

Sob um contrato de franquia, ambas as partes são legalmente independentes. No entanto, nesta relação, o objetivo do franqueado é maximizar as utilidades de sua loja e, portanto, precisa de aconselhamento e apoio do franqueador; na mudança, o franqueador irá melhorar a reputação de sua marca. A dependência econômica do franqueador-franqueado é estabelecida desta forma (Grewal et al., 2011; Michael, 2003). Uma cadeia de franquias envolve o uso de múltiplas saídas sob uma marca e um sistema de produção comum, que permite uma experiência de consumo comum em diferentes momentos e lugares (Michael, 2014).

#### 3.2. TEORIA DA AGÊNCIA

A relação franqueador-franqueado sob o contrato de franquia é o objetivo da teoria da agência (Caves & Murphy, 1976; Jensen & Meckling, 1976). Esta teoria argumenta que os gerentes de unidades de propriedade da cadeia podem não executar eficientemente, já que suas rendas são principalmente fixas e não dependem do desempenho da unidade, então elas não têm incentivos suficientes para fazer seu melhor trabalho (Carney & Gedajlovic, 1991). Esse comportamento força o franqueador a elevar os custos de monitoramento, já que ele precisa supervisionar continuamente o desempenho dos gerentes de suas unidades (Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995). Neste modelo, a renda dos franqueados que aderem a um sistema dependerá exclusivamente do desempenho do ponto de venda franqueado. Conseqüentemente, o franqueado será motivado a fazer o máximo esforço e conseguir uma administração eficiente do estabelecimento. Este argumento apresenta o franchising como uma opção para reduzir os custos de monitoramento (Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995). Para Doherty & Quinn (1999), a teoria da agência explica a atividade, organização e processo de internacionalização de franquias, uma vez que inclui os principais elementos da relação franqueador-franqueado como oportunismo, motivações econômicas, assimetria de informações e custos de monitoramento. Nos mercados externos, os riscos de oportunismo aumentam devido a maiores distâncias geográficas e culturais, o que dificulta a capacidade da empresa de controlar o desempenho do agente. Conseqüentemente, a capacidade de monitoramento do franqueador

internacional é fundamental para reduzir o oportunismo e o risco moral (Shane, 1996). Portanto, no processo de internacionalização, é importante avaliar sua capacidade de monitoramento.

### 3.3. TEORIA BASEADA EM RECURSOS

O envolvimento de empresas em operações internacionais pode ser abordado através da teoria baseada em recursos (Barney, 1991; Penrose, 1959). Esta teoria afirma que as empresas têm capacidades e recursos valiosos que são muito difíceis de imitar por seus concorrentes, chamados ativos estratégicos que podem constituir a fonte de uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo. Essa vantagem competitiva nos mercados domésticos permite que as empresas se envolvam em operações internacionais. Os recursos são divididos em duas categorias fundamentais: (1) recursos tangíveis e (2) recursos intangíveis. Recursos tangíveis podem ser adquiridos no mercado e podem ser facilmente imitados por concorrentes. Ativos intangíveis, como direitos autorais, experiência, patentes, projetos, marcas registradas e estrutura organizacional são valiosos e difíceis de imitar (Galbreath, 2005). Os franqueadores baseiam sua vantagem competitiva na criação desses ativos intangíveis, principalmente a reputação da marca, licenças, patentes, um modelo comprovado de negócios, programas de operação e treinamento, que são transferidos para o franqueado. No entanto, esses recursos precisam de tempo e experiência para serem desenvolvidos (Mariz- Pérez & García-Álvarez, 2009).

No mercado, existem diferenças estratégicas entre franqueadores que se expandem internacionalmente e aqueles que se concentram em ambientes domésticos (Huszagh, Huszagh, & McIntyre, 1992), porque os franqueadores internacionais têm recursos financeiros e equipes de gestão treinadas com uma atitude internacional clara (Baena, 2010). Em resumo, os franqueadores internacionais precisam gerar uma quantidade significativa de recursos monetários e humanos antes de se tornarem internacionalizados, e esses recursos podem estar relacionados a tamanho, idade, crescimento e capacidade de gestão, entre outros (Pedro, Filipe, & Ferreira, 2011). Experiência, tamanho e taxa de inscrição estão entre os principais indicadores que refletem as capacidades e recursos intangíveis de uma cadeia de franquias que têm sido utilizados na literatura para entender processos de internacionalização (Alon, Ni, & Wang, 2011; Elango, 2007; Mariz-Pérez & García-Álvarez, 2009; Perrigot et al., 2013; Shane, 1996). Castrogiovanni, Combs e Justis (2006) destacam a importância da abordagem teórica baseada em recursos como forma de melhorar a compreensão do franchising, já que ajuda a avaliar o desempenho e as decisões estratégicas de franqueadores envolvidos em operações internacionais. Portanto, este é um processo complexo associado a uma série de forças organizacionais e de mercado (Alon, Ni, & Wang, 2011).

### 3.4. HIPÓTESE DE PESQUISA

A experiência adquirida ao longo dos anos de operação do modelo de franquia permite ao franqueador desenvolver as capacidades de gestão e coordenação que facilitam sua expansão nacional e internacional (Alon & McKee, 1999; Shane, 1996). A experiência dá aos franqueadores o capital intelectual, o que permite desenvolver: relacionamentos duradouros com clientes e franqueados, conhecimento traduzido em manuais e rotinas operacionais e as habilidades e competências de seu pessoal (Perrigot et al., 2013), e, desta forma, atingir um nível suficiente de recursos tangíveis e intangíveis no mercado interno que suportem sua expansão internacional (Penrose, 1959).

Ao aumentar sua experiência, o franqueador desenvolve habilidades organizacionais e de gerenciamento para se adaptar a diferentes ambientes culturais (Castrogiovanni, Combs, & Justis, 2006). A experiência é uma capacidade que representa um recurso intangível da empresa (Galbreath, 2005). Kedia, Ackerman e Justis (1995) constataram que a localização de bons parceiros

no exterior e como implementar o modelo de negócios de franquias em mercados externos são percebidos pelos franqueadores como fatores críticos no processo de internacionalização. Desta forma, as empresas mais maduras desenvolvem as habilidades necessárias para sua expansão no exterior. Além disso, eles irão desenvolver as políticas de fornecimento e gestão para sua operação neste mercado (Huszagh, Huszagh, & McIntyre, 1992). A idade é um indicador útil para medir a experiência (Baena, 2018a; Elango, 2007; Shane, 1996).

### *H1. A experiência do franqueador influencia positivamente sua internacionalização*

O tamanho está positivamente relacionado aos recursos financeiros e não financeiros da empresa (Alon, 2000). O tamanho na cadeia está relacionado a um grande número de pontos de venda que permitem que o franqueador experimente um fluxo de caixa positivo, dotando-o de maiores recursos, maior experiência e será uma medida do seu sucesso (Carney & Gedajlovic, 1991; Shane, 1996). Além disso, o tamanho está associado à reputação da marca, ou seja, quanto maior a franquia maior a reputação da marca (Mariz-Pérez & García-Álvarez, 2009, Perrigot et al., 2013); desta forma, uma marca bem posicionada é um recurso valioso e um ativo intangível para desenvolver uma estratégia de internacionalização (Baena, 2018b). Uma cadeia com muitos pontos de venda em diferentes locais será mais atraente para os investidores estrangeiros (Welch, 1989), e mostra que o franqueador, que é bem sucedido nos mercados domésticos, pode estar envolvido em um ambiente global (Alon, Ni, & Wang, 2011). Em resumo, um número maior de pontos de venda na cadeia implica gerar ativos tangíveis e intangíveis suficientes para desenvolver o processo de internacionalização (Perrigot, 2008).

### *H2. O tamanho do franqueador influencia positivamente sua internacionalização*

Os franqueadores precisam monitorar continuamente os franqueados para evitar práticas oportunistas (Elango, 2007). Os riscos do oportunismo são maiores nos mercados internacionais em comparação com os mercados domésticos, portanto, os franqueadores internacionais precisam desenvolver capacidades de monitoramento superiores (Shane, 1996). Huszagh, Huszagh & McIntyre (1992) descobriram que as cadeias com maior proporção de lojas franqueadas eram mais propensas a operar internacionalmente, como resultado do desenvolvimento de capacidades de monitoramento e colaboração com seus franqueados. O tipo de habilidades para monitorar franqueados, como empresários independentes são muito diferentes daqueles utilizados para monitorar os funcionários das próprias unidades (Shane, 1996), portanto, o franqueador que mantém uma proporção maior de pontos franqueados desenvolverá habilidades de monitoramento suficientes para sua internacionalização. As capacidades de monitoramento são uma especialidade crítica para o sucesso do franqueador internacional (Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995); dado que a dispersão dos pontos de venda franqueados no mercado interno obriga o franqueador a estabelecer uma capacidade de monitoramento em todo o território nacional, em vez de monitorizar a nível local ou regional, e esta capacidade irá permitir-lhe adaptar-se melhor aos mercados estrangeiros.

Alon, Ni e Wang (2011), em seu trabalho na indústria hoteleira dos EUA, relatou que a proporção de pontos de venda franqueados está positivamente relacionada com a decisão de internacionalizar. Portanto, as cadeias com estrutura formada com maior proporção de pontos franqueados apresentarão melhor gestão em seu sistema e melhores eficiências operacionais para

enfrentar a internacionalização. A proporção de pontos de venda franqueados na cadeia é uma medida da capacidade de monitoramento do franqueador (Elango, 2007; Shane, 1996).

**H3.** *A capacidade de monitoramento medida pela proporção de pontos de venda franqueados da cadeia influencia positivamente a internacionalização dos franqueadores*

O risco de oportunismo é maior nos mercados externos do que no mercado interno, devido à distância geográfica, diferenças culturais e sistemas legais, portanto, a empresa estrangeira é menos capaz de monitorar o desempenho e comportamento de seus parceiros locais (Dow, Baack, & Parente, 2018; Shane, 1996). Por exemplo, um franqueado no exterior pode oferecer qualidade inferior no produto ou serviço prejudicando a reputação da marca do franqueador em detrimento de toda a cadeia (Combs, Ketchen, & Short, 2011; Michael, 2003). Shane (1996) afirma que esse oportunismo pode ser reduzido com um alto custo de adesão à cadeia, do ponto de vista da teoria da agência, a alta taxa de franquia inibe o comportamento oportunista. O franqueado paga uma taxa de franquia inicial para adquirir conhecimento para operar um modelo de negócios de sucesso em um novo mercado. Esta taxa representa o valor dos investimentos feitos pelo franqueador para desenvolver o modelo de negócios. Seu custo é determinado por fatores como: a marca, conceito de franquia de sucesso, experiência, quantidade de treinamento e suporte. Do ponto de vista do franqueado, uma alta taxa de franquia é um compromisso valioso no futuro com o franqueador para apoiar a marca em seu território, através de publicidade e promoções (Combs & Ketchen, 2003). A taxa de franquia é paga pelo franqueado apenas no início do contrato. Este pagamento permite ao franqueador recuperar os custos de seleção e treinamento dos novos franqueados (Scott, 1995). Por outro lado, quando o franqueador considera que seus ativos intangíveis (marca, *know-how*, experiência) são muito valiosos, exigirá uma taxa de entrada mais alta que reflita o valor desses ativos (Combs & Castrogiovanni, 1994; Diez de Castro & Rondán-Cataluña, 2004). As franquias que possuem marcas valiosas e conceitos de sucesso baseados em seu *know-how*, desenvolvidos em seus mercados domésticos, poderão utilizar esses recursos para expandir no exterior.

**H4.** *O franqueador internacional tem uma taxa de franquia maior em comparação ao franqueador com apenas operações domésticas*

## 4. METODOLOGIA

### 4.1. AMOSTRA

A amostra foi construída em novembro de 2016, utilizando como principal fonte de dados a revista *Entrepreneur 500 franquicias* do ano 2016. A utilidade desta revista é que anualmente reporta dados das marcas que operam no México e tem sido utilizada como fonte secundária por outros autores (Fable & Welch, 1998; Alba, 2010; Lafontaine & Oxley, 2001). Essas fontes de informação também foram usadas como dados de referência para pesquisas em outros países (Alon & Mckee, 1999; Baena, 2010; Shane, 1996). Uma vez que as informações relatadas na *Entrepreneur 500 franquicias* (Entrepreneur, 2016) não incluía dados completos, principalmente em unidades franqueadas, foi necessário obter esses valores consultando o site da Associação Mexicana de Franquias e o site de cada franqueador.

As informações sobre as operações internacionais dos franqueadores mexicanos foram obtidas diretamente de suas páginas web. Além disso, comunicados de imprensa nacionais e especializados

em negócios e economia foram consultados. As chamadas foram feitas apenas para os franqueadores, quando não relatou suas operações no exterior em seu site ou quando as informações relatadas estavam incompletas ou confusas. Esta tarefa de trabalhar com várias fontes nos permitiu depurar dados discordantes antes de incluí-los no banco de dados. Como resultado, uma amostra de 249 franquias foi obtida com informações completas sobre a idade da franquia, a idade pré-franquia, tamanho, proporção de estabelecimentos franqueados na cadeia, royalties, taxa de franquia, duração do contrato e setor industrial. A Tabela 1 mostra as cadeias de franquias por setor incluídas na amostra.

**Tabela 1**  
*Distribuição de Franquias por tipo de Setor Industrial no Estudo*

Setor	Marcas por setor	% por setor	Marcas internacionais	% Marcas internacionais
Alimentos	88	35,34%	23	9,23%
Comércio Varejista	41	16,46%	7	2,81%
Bem-estar e saúde	37	14,85%	9	3,61%
Serviços especializados	37	14,85%	7	2,81%
Educação	11	4,41%	5	2,00%
Outros	35	14,05%	6	2,40%
Total	249	100%	57	22,86%

*Fonte:* elaboração própria.

## 4.2. ANÁLISE ESTATÍSTICA

Para atender aos objetivos do estudo, primeiramente, O teste T foi utilizado para avaliar as diferenças significativas das variáveis de estudo entre os franqueadores com operações internacionais e os franqueadores que operam apenas o mercado nacional. A regressão logística foi utilizada para atender ao segundo objetivo. A regressão logística é apropriada, uma vez que o efeito das seguintes variáveis é avaliado: idade da franquia, pré-franquia, tamanho, taxa de franquia, royalties, publicidade, contrato e setor industrial, para prever a internacionalização dos franqueadores. A regressão logística avalia o efeito explicativo das variáveis que melhor predizem se uma rede de franquia é internacional ou não (Perrigot et al., 2013).

Diante disso, havia alguns valores perdidos e, para aproveitar o maior número de variáveis do estudo, procedemos à imputação desses poucos valores perdidos através da média.

## 4.3. VARIÁVEIS INDEPENDENTES

A idade da franquia é um indicador útil para medir a experiência da franquia. A idade da franquia representa o número de anos que a empresa vem operando como um modelo de franquia (Baena, 2018a; Elango, 2007; Shane, 1996). O tamanho da franquia representa o número total de pontos de venda da cadeia (próprios e franqueados) operando no México (Alon, 2000; Elango, 2007; Mariz-Pérez & García-Álvarez, 2009). A capacidade de monitoramento é medida pela proporção de pontos de venda franqueados na cadeia (PPFC) (Mariz-Pérez & García-Álvarez, 2009). A taxa de franquia é medida em pesos mexicanos e representa a taxa inicial cobrada pelo franqueador quando um novo franqueado se junta ao modelo de franquia (Elango, 2007; Mariz-Pérez & García-Álvarez, 2009).

#### 4.4. VARIÁVEL DEPENDENTE

A variável dependente internacionalização reflete a existência de operações internacionais por franqueadores mexicanos. Esta variável foi operacionalizada como variável *dummy*, o número “1” foi anotado se a franquia informasse operações no exterior e “0” se não informasse.

#### 4.5. VARIÁVEIS DE CONTROLE

Um total de seis variáveis de controle foram utilizadas para representar o setor industrial. Rondán Cataluña, Navarro García, Diez de Castro e Rodríguez Rad (2012) analisaram as razões por trás do uso intensivo de *franchising* em cadeias espanholas, seus resultados relatam que as cadeias formam quatro grupos diferenciados e que o setor tem uma influência diferenciada em cada grupo. Por outro lado, Navarro García, Rondán Cataluña e Rodríguez Rad (2014) confirmaram, usando a análise de agrupamento, que os franqueadores internacionais espanhóis estão agrupados em quatro classes latentes e que seu desempenho internacional é condicionado pelo setor industrial em que operam. Portanto, o potencial de internacionalização varia de acordo com o setor industrial em que a franquia opera (Elango, 2007; Perrigot, 2008; Shane, 1996).

A categoria dos setores industriais foi selecionada de acordo com a classificação da revista *Entrepreneur 500 franquicias* do ano de 2012 e representa os setores mais importantes da indústria no México. Os setores são: alimentos, comércio varejista, assistência social e saúde, serviços especializados, educação e outros. Se as franquias pertenciam a um determinado setor, elas eram codificadas com 1 (um) ou 0 (zero) se não pertenciam à categoria. A variável “contrato” foi utilizada como variável de controle, uma vez que sua duração poderia ser positivamente relacionada à experiência do franqueador, ou seja, quanto mais maduro, os franqueadores estabelecem contratos mais longos com seus franqueados (Perrigot & Pénard, 2013). A variável de controle “pré-franquia” representa os anos entre o nascimento da empresa e a adoção do modelo de *franchising*. Espera-se que um maior valor de pré-franquia influencie as unidades de experiência e franquias da cadeia (Shane, 1998). As variáveis “royalties” e “publicidade” que representam a porcentagem de vendas recebidas pelo franqueador do franqueado como pagamento contínuo foram controladas, já que fazem parte da estratégia de preços usada pelo franqueador.

### 5. RESULTADOS

A Tabela 2 mostra os resultados do teste T entre os dois grupos de franqueadores. Esta análise permite avaliar as diferenças nas variáveis do estudo entre os grupos. Os resultados revelam que 192 (77,1%) franqueadores possuem apenas operações domésticas e 57 (22,9%) mantêm operações internacionais. Estes resultados mostram que existem diferenças significativas em algumas variáveis entre franquias nacionais e internacionais. A idade da franquia é significativamente diferente ( $p = 0,00$ ), já que os franqueadores internacionais apresentam maior idade que os domésticos (14,1 versus 9,8). No tamanho há uma diferença significativa ( $p = 0,025$ ) e mostra que os internacionais têm mais unidades em sua cadeia do que os nacionais (329,2 versus 46,4). A proporção de pontos de venda franqueados na cadeia é significativamente diferente em 10% ( $p = 0,085$ ) e mostra que as redes internacionais têm mais unidades franqueadas em sua cadeia (74,2% vs. 67,5%). O contrato é significativamente diferente ( $p = 0,037$ ), este resultado mostra que as cadeias internacionais têm contratos de longo prazo. A taxa de franquia não mostra diferenças significativas entre os dois grupos de franqueadores. As outras variáveis não mostram diferenças significativas. Como o tamanho da amostra dos dois grupos é maior que 30, o teste de normalidade no teste T pode ser dispensado (Velasco, 2005, p. 335). Para confirmar os resultados

do teste-T, os autores, adicionalmente, realizaram o teste não-paramétrico de Mann-Whitney e Kolmogorov-Smirnov de duas amostras; as diferenças significativas são confirmadas nas variáveis do estudo: idade da franquia, tamanho e PPFC.

A Tabela 3 mostra a estatística descritiva das variáveis. Os resultados dos valores de correlação entre as variáveis independentes indicam que não há problemas de correlação e, portanto, os resultados dessas análises são válidos.

**Tabela 2**

*Resultados das Estatísticas do Teste T e de Levene*

	Total	Nacional	Internacional		
Número de franquias	249	192	57		
Porcentagem	100	77,1	22,9		
Variável		Média	Média	F (sig.)	T (sig.)
Idade da franquia		9,84	14,10	15,7 (0.000)	-3,64 (0,000)
PREFRAN		10,58	11,22	0,721 (0.397)	-0,29 (0,765)
Tamanho		46,41	329,26	40,55 (0.000)	-2,29 (0,025)
PPFC*		67,57	74,22	0,333 (0.564)	-1,72 (0,085)
Taxa da Franquia		254058,54	382427,94	6,205 (0.013)	-1,31 (0,195)
Royalties		2,94	3,01	0,156 (0.693)	-0,128 (898)
Contrato		6,25	7,1	0,015 (0.904)	-2,092 (0,037)
Publicidade		1,14	1,06	0,665 (0.416)	0,379 (0,705)

**Nota.** \* PPFC: Proporção de pontos franqueados na cadeia.

**Fonte:** elaboração própria.

**Tabela 3**

*Estatística Descritiva*

	Média	Dev. Pad.	IDADE	PREFRAN	TAMANHO	PPFC	TAXA	DIR	CON	PUB
IDAFRA	10,8233	6,68599	1							
PREFRAN	10,7298	14,27677	,226***	1						
TAMANHO	111,1647	465,19246	,127**	-,016	1					
PPFC	69,0977	25,60495	,124	-,163**	,021	1				
FEE	283444,3	408947,2	,062	,028	-,058	-151**	1			
DIR	2,9613	3,25619	,195***	,033	-,043	,009	,156**	1		
CON	6,4744	2,98946	,226***	,081	,004	-,002	,094	,082	1	
PUB	1,1294	1,40030	,169***	,086	-,048	,012	,105	,406***	,138**	1

**Nota.** \*\* Significante ao nível de 0,05. \*\*\* Significante ao nível de 0,01. Dev. Pad.: Desvio padrão; IDAFRA: Idade da franquia; PREFRAN: Pré-franquia; TAMANHO: Tamanho da franquia; PPFC: Proporção de pontos franqueados na cadeia; TAXA: taxa de franquia; ROY: *Royalties*; CON: Duração do contrato; PUB: Publicidade.

Os resultados da regressão logística são mostrados na Tabela 4. O Modelo 1 inclui apenas as variáveis de controle. Os modelos 2, 3 e 4 mostram os resultados adicionando, respectivamente, taxa de franquia, tamanho e proporção de pontos de venda franqueados na cadeia. O modelo 5 reflete os resultados considerando todas as variáveis. Os resultados mostram que o R de Nagelkerke  $R = 0,277$ . De acordo com esse resultado, o percentual de franquias bem classificadas é de 79,9%. O teste de Hosmer e Lemeshow mostra que o modelo tem um bom ajuste (Qui quadrado =

10,08; p-valor = 0,259). A hipótese 1 é apoiada porque a idade da franquia tem um impacto significativo na internacionalização ( $b = 0,061$ ;  $p = ,034$ ). O tamanho da franquia mostra um impacto significativo na internacionalização das franquias ( $b = 0,004$ ;  $p = ,002$ ), a hipótese 2 é apoiada. As variáveis de idade e tamanho são significantes em todos os modelos.

A proporção de pontos de venda franqueados na cadeia tem uma influência positiva na internacionalização ( $b = 0,013$ ,  $p = ,087$ ), então a hipótese 3 é cumprida. A taxa de franquia influencia a internacionalização ( $b = 0,211$ ;  $p = ,064$ ) suportando a hipótese 4.

A Tabela 5 mostra o estado final das hipóteses do estudo. Todas as hipóteses foram aceitas.

**Tabela 4**

*Resultados dos Modelos de Regressão Logística*

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
TAXA					0,211*
PPFC				0,011	0,013*
TAMANHO			0,004***	0,004***	0,004***
IDAFRA		0,103***	0,066**	0,059**	0,061**
PREFRAN	0,001	-0,009	-0,007	-0,004	-0,004
ROY	-0,011	-0,046	-0,034	-0,022	-0,04
CON	0,119**	0,084	0,093*	0,094*	0,091
PUB	-0,099	-0,172	-0,113	-0,119	-0,153
ALIMENTO	-,293	0,03	-0,022	-0,124	-0,136
ESPCOMERCIO	,142	0,366	0,598	0,479	0,433
BEM&SAÚDE	-,216	-0,258	-0,156	-0,337	-0,308
ESPSERV	,385	0,637	0,648	0,653	0,651
EDU	-1,306	-1,329	-1,433	-1,426	-1,363
Constante	-0,728	-1,969	-2,226	-2,738	-5,336
R <sup>2</sup>	,060	,156	,242	,255	,279
Classificado corretamente	78,3	77,1	81,1	80,7	79,9
Qui quadrado	5,971	4,860	15,054	9,599	10,324
Amostra	249	249	249	249	249

**Nota.** \*\*\* Significante em .005 \*\* Significante em .05 \* Significante em .1. IDAFRA: Idade da franquia; PREFRAN: Pré-franquia; TAMANHO: Tamanho da franquia; PPFC: Proporção de pontos franqueados na cadeia; TAXA: taxa de franquia; ROY: *Royalties*; CON: Duração do contrato; PUB: Publicidade.

**Tabela 5**

*Hipótese Proposta e Estado*

	Hipótese	Condição
H1	<i>A experiência do franqueador influencia positivamente sua internacionalização</i>	Não rejeitada
H2	<i>O tamanho do franqueador influencia positivamente sua internacionalização</i>	Não rejeitada
H3	<i>A capacidade de monitoramento medida pela proporção de pontos de venda franqueados da cadeia influencia positivamente a internacionalização dos franqueadores</i>	Não rejeitada
H4	<i>O franqueador internacional tem uma taxa de franquia maior em comparação ao franqueador com apenas operações domésticas</i>	Não rejeitada

## 6. DISCUSSÃO

Os resultados mostram que apenas 57 franquias (6,3%) das 899 marcas de origem nacional mantêm operações no exterior. Esse comportamento revela que o nível de internacionalização de franquias de economias emergentes como o México (6,3%) e o Brasil (4,7%) é menor do que o nível apresentado em economias desenvolvidas, como nos Estados Unidos (52%) (Aliouche & Schlenrich, 2011) e Espanha (24,5%) (Baena, 2018a).

Para os franqueadores mexicanos existem dois mercados naturais para iniciar sua expansão internacional que são os Estados Unidos e a América Central. Os Estados Unidos por sua proximidade geográfica, potencial econômico e pela diáspora mexicana é um país muito atraente para a expansão das franquias mexicanas. Por outro lado, o mercado centro-americano por sua afinidade cultural e proximidade geográfica também é um mercado natural. É importante mencionar que devido a laços culturais e linguagem entre outros fatores, o mercado sul-americano está posicionado como um destino muito importante para sua posterior expansão internacional. Por exemplo, ao observar o gráfico 1, nota-se que 23 (40,3%) das 57 franquias internacionais em nossa amostra estão no setor de alimentos. Comida mexicana é um ativo intangível bem posicionado no exterior, cadeias mexicanas com esse conceito de negócio podem aproveitar para exportar seus negócios. Revistas de franquias destacam que várias franquias mexicanas foram exportadas devido a ofertas recebidas do exterior, principalmente dos Estados Unidos e da América Central, isto é, sua estratégia de expansão é passiva. No entanto, a grande maioria adota uma estratégia proativa, buscando a internacionalização como um objetivo bem planejado, apesar das vantagens que estes mercados representam para os franqueadores mexicanos, é necessário que os franqueadores desenvolvam uma série de recursos e capacidades para apoiar sua internacionalização, independentemente da estratégia adotada.

Ghemawat (2001) aponta que o desejo de internacionalizar muitas vezes leva a falhas retumbantes devido à má análise dos fatores que impactam a internacionalização. Uma contribuição desta pesquisa é avaliar, por meio da teoria da visão baseada em recursos e da teoria da agência, os fatores determinantes que diferenciam as franquias internacionais daquelas que operam apenas no mercado interno.

Os resultados desta pesquisa revelam que franquias maiores e mais antigas têm maior probabilidade de serem internacionais e franquias mais jovens e menores estarão focadas no mercado doméstico. Esse comportamento pode ser explicado pela teoria dos recursos, uma vez que atividades intangíveis e capacidades valiosas são obtidas com a idade. Alguns desses ativos são experiência, capacidade de monitoramento, capacidade de gestão e relações de longo prazo com seus franqueados que influenciam os franqueadores mexicanos a adotarem a internacionalização. É evidente que para franqueadores mexicanos um tamanho maior implica maior exposição da cadeia no território nacional, e, portanto, um maior reconhecimento da marca que é um recurso valioso para criar confiança nos investidores estrangeiros. Além disso, um tamanho maior aumenta os recursos financeiros provenientes de royalties recebidos de unidades mais franqueadas. Perrigot et al. (2013) e Mariz-Pérez e García-Álvarez (2009) encontraram apoio para esses resultados apontando que a intenção de internacionalização aumenta com a idade e com o tamanho da cadeia, já que estão associados a uma série de recursos tangíveis e intangíveis que os preparam para esse processo.

Uma das capacidades mais desafiadoras para as redes que decidem se internacionalizar é o possível oportunismo nos mercados estrangeiros, a teoria da agência aponta que o oportunismo aumenta nos mercados estrangeiros devido a diferenças culturais e legislativas entre os países. Para enfrentar este desafio e reduzir os riscos de oportunismo, os franqueadores mexicanos precisam desenvolver sua capacidade de monitoramento através de sua gestão nas unidades franqueadas

em território nacional antes de iniciar seu processo de internacionalização. Esses resultados também revelam que os sistemas com maior proporção de unidades franqueadas mostram uma maior intenção de sua internacionalização. Perrigot (2008) aponta que uma franquia voltada ao crescimento por meio de unidades próprias utilizará seus recursos humanos e financeiros para crescer no mercado interno e reduzir as possibilidades de explorar mercados estrangeiros. Entrar em mercados estrangeiros envolve riscos, recursos e conhecimento devido a diferenças culturais e sistemas legais com outros países, e apenas desenvolver a capacidade de monitoramento obtida no mercado interno através da supervisão de unidades franqueadas permite ao franqueador mexicano aproximar-se da expansão internacional.

Outra maneira de inibir este oportunismo é através de uma alta taxa de entrada e investimento inicial, nossos resultados indicam que a taxa de entrada é usada por franqueadores mexicanos como um sinal enviado ao investidor estrangeiro de que eles têm um conceito de negócio bem-sucedido e uma marca valiosa. Em outras palavras, sua estratégia é baseada no uso da taxa de inscrição, como explica a teoria dos recursos, para explorar seus valiosos ativos no exterior e não tanto para evitar o oportunismo. Essa estratégia poderia explicar que as redes mexicanas percebem que seus conceitos de negócios são bem valorizados por seus principais mercados e consideram baixo risco de oportunismo devido à proximidade geográfica e cultural com a América Central e o mercado hispânico dos EUA.

Galbreath (2005) salienta que a reputação da marca, o conhecimento e a propriedade intelectual são recursos intangíveis valiosos que são a base das vantagens competitivas. Estas vantagens competitivas podem ser exploradas no exterior por franqueadores mexicanos. Os resultados dessa pesquisa implicam em algumas conclusões que devem ser consideradas pelos gestores de redes mexicanas e agências governamentais que apoiam a expansão internacional das empresas mexicanas. Os gerentes devem estar cientes de que a internacionalização apresenta desafios e que, para superá-los, os sistemas de franquia devem ter idade suficiente para ganhar experiência e demonstrar que seu modelo de negócios é bem-sucedido. Além disso, temos uma marca reconhecida, com recursos financeiros e humanos suficientes para lidar com essa expansão, o que pode ser alcançado em franquias maiores. Outra contribuição deste estudo é que as redes mexicanas que estabelecem uma estratégia de internacionalização devem desenvolver capacidades de monitoramento através de uma maior proporção de unidades franqueadas em sua cadeia. Agências governamentais devem dedicar-se a estratégias de promoção e exportação de modelos de franquias mexicanas que provem ter recursos tangíveis e intangíveis, como: um conceito de sucesso, marca reconhecida, experiência de mercado, capacidade de monitoramento e suporte de recursos financeiros e gerenciais que aumentam as chances de sucesso no exterior.

## 7. CONCLUSÕES

Esta pesquisa revela que existem diferenças significativas entre franquias mexicanas com operações internacionais e aquelas que se concentram apenas no mercado doméstico. Está provado que a teoria dos recursos e a teoria da agência fornecem a base teórica que pode ser aplicada ao processo de internacionalização em uma economia emergente. Os recursos e capacidades que as franquias mexicanas têm para adotar sua internacionalização são determinados por uma maior experiência, tamanho, maior taxa de entrada e capacidade de monitoramento. Conclui-se que o setor de alimentos é o que mais contribui para a internacionalização das franquias mexicanas, o que poderia significar que as cadeias aproveitam a vantagem competitiva oferecida pelo prestígio da comida mexicana para sua expansão.

Para alcançar sua internacionalização, os franqueadores devem reconhecer que primeiro precisam desenvolver recursos e capacidades no mercado doméstico. Esta pesquisa confirma que ativos tangíveis e intangíveis valiosos, como: um conceito comprovado no mercado interno, uma marca reconhecida, relações de longo prazo com seus franqueados, capacidade financeira e de gestão, aumentam as possibilidades de internacionalização das franquias mexicanas.

É importante notar que a internacionalização oferece uma excelente oportunidade para o crescimento das franquias mexicanas, para que gestores e órgãos públicos implementem uma promoção crescente de conceitos mexicanos de sucesso, que demonstrem os recursos e capacidades para alcançá-lo. Esta oportunidade poderia posicionar o México como um modelo de exportação de sucesso na América Latina.

Por fim, esta pesquisa contribui para o conhecimento dos processos de internacionalização dos países da América Latina.

## 8. LINHAS FUTURAS DE PESQUISA

A presente pesquisa naturalmente contém algumas limitações. Primeiro, o estudo empírico foi limitado a apenas um único país, o México. Pesquisas futuras poderiam conduzir pesquisas com franqueadores para ver seu ponto de vista. Isso daria mais informações sobre isso a partir da fonte. Além disso, um estudo comparativo entre países com economias em desenvolvimento é desejável para ampliar o conhecimento dos processos de internacionalização dos sistemas de franquias.

## REFERÊNCIAS

- Alba, C. (2010). Las franquias en México en 1999 y 2007. *Contaduría y administración*, 230, 131-146.
- Aliouche, E. H., & Schlenrich, U. A. (2011). Towards a strategic model of global franchise expansion. *Journal of Retailing*, 87(3), 345-365.
- Alon, I. (2000). The organizational determinants of master international franchising. *Journal of Business & Entrepreneurship*, 12(2), 1-18.
- Alon, I., & McKee, D. (1999). Towards a macro-environmental model of international franchising. *Multinational Business Review*, 7(1), 76-82.
- Alon, I., Ni, L., & Wang, Y. (2011). Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 3(2), 379-386.
- Arce Gargollo, J. (2009). *El contrato de franquicia*. México, D.F.: Porrúa.
- Baena, V. (2010). Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: una revisión de los años 60 hasta 2009. *Cuadernos de Gestión*, 10(2), 43-66.
- Baena, V. (2012). Market conditions driving international franchising in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 7(1), 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. (2018a). International franchise presence and intensity level: profile of franchisors operating abroad. *Management Research Review*, 41, Issue: 2, 202-224.
- Baena, V. (2018b). The effect of franchisor characteristics and host country features on the foreign entry mode. Lessons from the Spanish franchise system. *International Journal of Business and Globalization*, 20(4), 457-478.

- Baena, V., & Cerviño, J. (2008). Forma de entrada de la franquicia española: franquicia directa, máster franquicia, joint venture e inversión directa. *XX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*.
- Baena, V., & Cerviño, J. (2009). La internalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 40, 47-82.
- Baena, V., & Cerviño, J. (2014). International franchising decision-making: A model for country choice. *Latin American Business Review*, 15(1), 13-43. <http://dx.doi.org/10.1080/10978526.2014.871214>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Carney, M., & Gedajlovic, E. (1991). Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal*, 12(8), 607-629.
- Castrogiovanni, G., Combs, J., & Justis, R. (2006). Resource scarcity and agency theory, predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 27-44.
- Caves, R., & Murphy, W. (1976). Franchising: firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 42(4), 572.
- Combs, J. G., & Castrogiovanni, G. J. (1994). Franchisor strategy: a proposed model and empirical test of franchise versus company ownership. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 37-48.
- Combs, J. G., & Ketchen Jr. D. J. (2003). Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy? A meta-analysis. *Journal of management*, 29(3), 443-465.
- Combs, J., Ketchen, D., & Short, J. (2011). Franchising research: Major milestones, new directions, and its future within entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 423-425.
- Diez de Castro, E., & Rondán-Cataluña, F. (2004). La investigación sobre franquicia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 71-96.
- Doherty, A. M. (2009). Market and partner selection processes in international retail franchising. *Journal of Business Research*, 62(5), 528-534.
- Doherty, A., & Quinn, B. (1999). International retail franchising: An agency theory perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(6), 224-236.
- Dow, D., Baack, D., & Parente, R. (2018). The role of psychic distance in entry mode decisions: Magnifying the threat of opportunism or increasing the need for local knowledge? *Global Strategy Journal*. doi:10.1002/gsj.1309
- Elango, B. (2007). Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented? *Journal of Small Business Management*, 45(2), 179-193.
- Evans, J., Bridson, K., Byrom, J., & Medway, D. (2008). Revisiting retail internationalization drivers, impediments and business strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(4), 260-280.
- Fable, C., & Welch, D. (1998). Nafta and franchising: A comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico, and the United States. *Journal of Business Venturing*, 13(2), 151-171.
- Fladmoe-Lindquist, K., & Jacque, L. L. (1995). Control modes in international service operations: The propensity to franchise. *Management Science*, 41(7), 1238-1249.

- Flores, C.A., & Gaytán, M.C. (2018). Determining factors in the adoption of corporate social responsibility practices: a sectoral analysis of Mexican franchises. *AD-minister*, (33), 21-38.
- Frazer, L., Weaven, S., & Bodey, K. (2012). *Franchising Australia 2012 Report*.
- Gaur, A. S., & Kumar, V. (2010). Internationalization of emerging market firms: a case for theoretical extension. *Advances in International Management*, 23, 603-627.
- Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, 25(9), 979-987.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard business review*, 79(8), 137-147.
- Gillis, W., Combs, J., & Ketchen, D. (2014). Using Resource-Based Theory to Help Explain Plural Form Franchising. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(3), 449-472.
- Grewal, D., Iyer, G. R., Javalgi, R. R. G., & Radulovich, L. (2011). Franchise partnership and international expansion: a conceptual framework and research propositions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 533-557.
- Hoffman, R., Watson, S., & Preble, J. (2016). International expansion of United States franchisors: A status report and propositions for future research. *Journal of Marketing Channels*, 23(4), 180-195. doi:10.1080/1046669X.2016.1224300
- Huszagh, S. M., Huszagh, F. W., & McIntyre, F. S. (1992). International franchising in the context of competitive strategy and the theory of the firm. *International Marketing Review*, 9(5), 5-18.
- Hymer, S. H. (1976). *International operations of national firms*. Cambridge: MIT press.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kedia, B. L., Ackerman, D. J., & Justis, R. T. (1995). Changing barriers to the internationalization of franchising operations: Perceptions of domestic and international franchisors. *The International Executive*, 37(4), 329-348.
- Khauaja, D., & Toledo, G. (2011). The process of internationalization of Brazilian firms: study with franchisors. *InternexT: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 6(1), 42-62.
- Lafontaine, F., & Oxley, J. (2001). International franchising: Evidence from US and Canadian franchisors in Mexico. *National Bureau of Economic Research*, 8179.
- Madanoglu, M., Alon, I., & Shoham, A. (2017). Push and pull factors in international franchising. *International Marketing Review*, 34, Issue: 1, 29-45.
- Mariz-Pérez, R., & García-Álvarez, T. (2009). The internationalization strategy of spanish indigenous franchised chains: A resource-based view. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 514-530.
- McIntyre, F., & Young, J. (2009). Firm advantages as determinants of the U.S. franchise industry's international expansion: An update. 23rd Annual International Society of Franchising Conference. San Diego, California USA.
- Melo, P., Borini, F., Oliveira Jr., M., & Parente, R. (2015a). International analysis of the countries in which Brazilian franchise chains operate. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 50(1), 26-39.
- Melo, P. L. de R., Borini, F. M., Oliveira Junior, M. de M., & Parente, R. C. (2015b). Internationalization of Brazilian franchise chains: A comparative study. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 258-272.

- Michael, S. (2003). Determinants of the rate of franchising among nations. *MIR: Management International Review*, 43(3), 267-290.
- Michael, S. C. (2014). Can franchising be an economic development strategy? An empirical investigation. *Small Business Economics*, 42(3), 611-620.
- Navarro, A. (2012). Determinantes de la estrategia de expansión internacional de las franquicias españolas. *Ponencia presentada en el XXVI Congreso de AEDEM*, Barcelona, 5.
- 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), 51-61.
- Ni, L., Alon, I., & Dant, R. (2009). US-Based fast food restaurants: Factors influencing international expansion of franchise systems. *The fourth international conference on economics and management of networks*. Sarajevo.
- Pedro, M. (2009). Agency theory and the franchising internationalization intention. *International Journal of Academic Research*, 1(2), 165-172.
- Pedro, M., Filipe, J., & Ferreira, M. (2011). Resource theory and the franchising internationalization intention. *International Journal of Academic Research*, 3(1), 869-873.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Sharpe.
- Perrigot, R. (2008). Plural form and the internationalization of franchising networks: exploring the potential relationship. *Strategy and Governance of Networks* (147-164). PhysicaVerlag HD.
- Perrigot, R., López-Fernández, B., & Eroglu, S. (2013). Intangible resources and plural form as drivers of franchise internationalization: examination within a two-country perspective. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 557-577.
- Perrigot, R., & Pénard, T. (2013). Determinants of e-commerce strategy in franchising: A resource-based view. *International Journal of Electronic Commerce*, 17(3), 109-130.
- Ragazzi Isaac, V., Resende Melo, P. L., & Mendes Borini, F. (2018). Redes de Franquias Estrangeiras e Domésticas em um Mercado Emergente: Análise Comparativa. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 22(1).
- Ramírez-Hurtado, J. M., Berbel-Pineda, J. M., & Palacios-Florencio, B. (2018). Study of the influence of socio-economic factors in the international expansion of Spanish franchisors to Latin American countries. *PLoS ONE*, 13(1).
- Rondán-Cataluña, F. J., Navarro-García, A., Díez-De Castro, E. C., & Rodríguez-Rad, C. J. (2012). Reasons for the expansion in franchising: is it all said? *The Service Industries Journal*, 32(6), 861-882. <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2010.550041>
- Salles, P., Brashear, T., & Motta, D. (2011). Internationalization of Brazilian franchisors: A psychic distance perspective. XXXV Encontro da ANPAD (1-17). Rio de Janeiro.
- Scott, F. A. (1995). Franchising vs. company ownership as a decision variable of the firm. *Review of Industrial Organization*, 10(1), 69-81.
- Shane, S. (1996). Why franchise companies expand overseas. *Journal of Business Venturing*, 11(2), 73-88.
- Shane, S. (1998). Explaining the distribution of franchised and company-owned outlets in franchise systems. *Journal of Management*, 24(6), 717-739.
- Velasco Sotomayor, G. (2005). *Estadística con Excel*. México: Trillas.

- Welch, D., Alon, I., & Fable, C. (2006). An examination of international retail franchising in emerging markets. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 130-149.
- Welch, L. (1989). Diffusion of franchise systems use in international operations. *International Marketing Review*, 6(5), 7-19.