CLAV2016
9th Latin American Retail Conference

**Título do Artigo:** **“O PAPEL DOS PARCEIROS LOCAIS E REDE DE RELACIONAMENTOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: O CASO iGUi PISCINAS”**

**Autor(es):** ***Vanessa Pilla Bretas, Thelma Valéria Rocha.***

**Apoio**

CAPES FAPESP FGV EAESP GVPESQUISA

**Realização**

FGV EAESP CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO

**O papel dos parceiros locais e rede de relacionamentos no processo de internacionalização: o caso iGUi Piscinas**


## RESUMO

Este artigo investiga as estratégias de internacionalização de redes de franquias brasileiras com parceiros locais, especificamente via máster franqueado, que consiste em um franqueado com direitos de "subfranquear" a marca franqueadora a terceiros. O estudo tem como objetivo verificar de que forma o processo de internacionalização das franquias pode ser encurtado por meio de parceiros locais, por contar com sua experiência, conhecimento sobre o mercado local e recursos financeiros. Aplicando uma metodologia qualitativa tipo estudo de caso único, apresenta-se as estratégias de internacionalização adotadas pela iGUi Piscinas e como os parceiros locais e redes de relacionamentos podem acelerar o processo de internacionalização, comparando as estratégias da empresa em diversas regiões. O caso se justifica por ser uma franquia que iniciou seu processo de internacionalização em 2006 e já está presente em 25 países, em 10 anos, com exportação de produtos para 12 destinos, 4 fábricas que operam como másters franquias e 143 unidades subfranqueadas. Como conclusão, identificou-se que a escolha do acordo de máster *franchising* pela iGUi, tanto em suas operações iniciadas com investimento direto quanto nas operações de *Joint Venture* de *franchising*, possibilitou uma expansão mais rápida da empresa nos mercados estrangeiros. O estudo contribui ao investigar a adoção de estratégias alternativas para internacionalização e a utilização do máster franqueado por empresas brasileiras, principalmente com resultados expressivos de expansão internacional em pouco tempo.



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

## 1. INTRODUÇÃO

A teoria de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) sobre internacionalização de empresas entende que o processo de inserção em mercados internacionais passa por estágios evolutivos de comprometimento de recursos, que se torna maior à medida que a experiência e o conhecimento sobre os mercados aumentam. Geralmente as empresas iniciam por países que possuem menor distância psíquica, ou seja, mais próximos ao país de origem em termos de distância geográfica, cultural, institucionais, dentre outros aspectos.

McIntyre e Huszagh (1995) adaptam os estágios da teoria de Uppsala para o sistema de *franchising*. No estágio inicial, *franchising* doméstico, a franquia opera apenas em seu mercado de origem; no estágio envolvimento experimental, a franquia já atua em alguns mercados semelhantes ao mercado doméstico, ainda com pouco comprometimento; no estágio envolvimento ativo, a franquia expande lentamente suas operações nestes mesmos mercados abertos; e no estágio mais avançado, envolvimento com alto comprometimento, a franquia expande suas operações para mercados mais distantes e desconhecidos).

Johanson e Vahlne (2003) propuseram um modelo de redes de relacionamentos do processo de internacionalização, que combina elementos do modelo gradualista com elementos do modelo de redes. Em 2009 os autores revisitam sua teoria de internacionalização de empresas, incorporando elementos da visão de redes de negócios, em que os relacionamentos na rede têm papel fundamental e resultam na acumulação de conhecimento e construção de confiança entre parceiros. A partir desta interação é possível perceber e desenvolver novas oportunidades.

Neste sentido, a opção pela internacionalização de franquias por meio de um parceiro local, mais precisamente um máster franqueado, pode encurtar este processo. Nos contratos de máster franquia, o franqueador delega o direito de "subfranquear" sua marca e seu produto ou serviço ao máster franqueado (SZYCHTA, 2005). Ou seja, o franqueador não precisaria passar por todos os estágios citados, como é o caso da empresa portuguesa Parfois (FORTE; CARVALHO, 2013). O papel do máster franqueado como parceiro na rede é importante, pois além de diminuir a necessidade de investimento de recursos próprios do franqueador, possui conhecimento sobre o mercado local. No entanto, poucos estudos sobre a utilização do máster franqueado por empresas brasileiras, principalmente com resultados expressivos de expansão em pouco tempo como é o caso da empresa iGUi Piscinas.

Este artigo busca responder a pergunta: como o processo de internacionalização das franquias pode ser encurtado, por meio de acordos com empresas locais que viabilizam uma expansão internacional mais rápida? Com este objetivo, serão analisadas as estratégias de internacionalização adotadas pela empresa brasileira iGUi Piscinas. A iGUi Piscinas iniciou seu processo de internacionalização em 2006 e já está presente em 25 países, em menos de 10 anos.

O artigo analisa o modelo de internacionalização e as estratégias adotadas pela iGUi Piscinas em oito categorias de análise: quatro aspectos da teoria de Uppsala (aprendizado experimental, gradualismo, distância psíquica e ônus de ser estrangeiro) e quatro aspectos da teoria de Uppsala revisitada sob a perspectiva de redes de negócios (rede de relacionamentos, reconhecimento de oportunidades a partir dos relacionamentos, aprendizado a partir dos relacionamentos e confiança e comprometimento mútuos).

Em pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Franchising no primeiro trimestre de 2015, apenas 8% das redes franqueadoras brasileiras possuem operações no exterior (consideram-se unidades próprias, franqueadas e máster franquias). Em 2015, havia 3.073 redes de franquias no Brasil de acordo com a ABF. Além disso, menos que 1% do faturamento de 43% das empresas que possuem unidades próprias e/ou franqueadas no exterior é proveniente dessas operações internacionais.

Dessa forma, é fundamental entender as decisões estratégicas adotadas pela empresas que aceleraram sua inserção internacional e, a partir dos resultados, disseminar estas alternativas para encurtar o processo de internacionalização e ampliar os benefícios em termos de retorno do investimento e minimização de riscos para as franquias brasileiras.

Além disso, o artigo contribui do ponto de vista teórico, pois poucos estudos investigam modos de governança em *franchising* internacional (MERRILEES, 2014). As pesquisas existentes são descritivas apenas e não aprofundam o tema (Jell-Ojobor; Windsperger, 2013; Frazer, 2003). Também há poucos estudos que tratam especificamente sobre o máster *franchising* internacional. Os estudos sobre esse tema tratam das principais características, vantagens e desvantagens (KAUFFMAN; KIM,1995; SZYCHTA, 2005; ALON, 2000; 2006). Porém, é necessário entender mais profundamente as contribuições desta forma de governança para a expansão internacional mais rápida das empresas.

Este artigo visa entender, a partir da teoria de internacionalização de Uppsala e sua versão revisitada, como os parceiros locais, em especial o máster franqueado, podem encurtar o processo de internacionalização de franquias.

Como objetivos específicos, pretende-se:

1) Entender as estratégias adotadas pela empresa brasileira iGUi Piscinas em cada região do mundo, que possibilitaram sua rápida expansão internacional;
2) Identificar nas estratégias adotadas elementos do modelo de estágios de internacionalização gradual;
3) Identificar elementos de redes de negócios nas estratégias adotadas e de que maneira isto acelerou o processo de internacionalização da empresa;

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

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão teórica percorrida para a realização deste artigo envolve o processo de internacionalização de empresas sob a ótica da abordagem comportamental, a internacionalização das franquias e *franchising* como modo de entrada, e os diferentes modos de governança de *franchising* internacional, em específico o máster *franchising* internacional.

### 2.1 O processo de internacionalização de empresas

*O Modelo Uppsala de 1977*

O modelo Uppsala trata a internacionalização de empresas como um processo gradual e incremental de envolvimento em mercados internacionais, em que o comprometimento da firma para com estes mercados cresce à medida que se adquire maior conhecimento e experiência (ANDERSEN,1993).

Johanson e Vahlne (1977) propuseram um modelo de internacionalização com foco nesta aquisição gradual de conhecimento e comprometimento incremental. O caráter incremental das decisões de comprometimento de recursos em mercados estrangeiros está relacionado à falta de informações sobre o mercado e à aversão à incerteza. A falta de conhecimento é um obstáculo para a tomada de decisão relacionada ao desenvolvimento de operações internacionais. O aprendizado e comprometimento levam tempo para serem desenvolvidos, ou seja, isto explica porque a entrada em mercados com maior distância psíquica é realizada de forma incremental. Neste sentido, a firma tende a iniciar sua atuação internacional por mercados sobre os quais já possuem algum conhecimento. Em mercados com

maior distância psíquica, ou seja, os fatores que impedem o fluxo de informações entre os países como as diferenças de idioma, cultura, educação e distância geográfica, o custo de ser estrangeiro (*liability of foreigness*) é maior, portanto a empresa precisa ter vantagens em relação às concorrentes do mercado doméstico (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Em resumo, os principais aspectos que caracterizam o processo de internacionalização de empresas de acordo com o modelo de Johanson e Vahlne (1977) são o gradualismo, a distância psíquica, o custo de ser estrangeiro ou *liability of foreigness*, o aprendizado por meio da experiência e o comprometimento incremental.

*Uppsala revisitado: a visão de redes de negócios*

Johanson e Vahlne (2009) fizeram uma revisão do modelo de Uppsala proposto em 1977, considerando as implicações da visão de redes de negócios para o processo de internacionalização de empresas. De acordo com os autores, ao entender os mercados como redes de relacionamentos nas quais as firmas estão conectadas, o processo de internacionalização depende da "internalização" da firma nesta rede. Neste sentido, a internacionalização é vista como um processo multilateral de desenvolvimento de redes. O sucesso da firma está atrelado à sua inserção em uma ou mais redes de relacionamentos e caso a empresa não tenha uma posição relevante na rede de relacionamentos de um determinado mercado em que deseja ingressar, estará sujeita não apenas aos custos de ser uma empresa estrangeira como também aos custos de não pertencer a esta rede (*liability of outsidership*).

Os relacionamentos na rede resultam na acumulação de conhecimento e construção de confiança entre parceiros. O comprometimento mútuo criado a partir da construção da confiança se mantém quando há interesse e oportunidades de longo prazo entre as partes ou quando há algum tipo de dependência. A empresa pode adquirir novos conhecimentos, identificar e criar novas oportunidades através de trocas em sua rede de relacionamentos, ou seja, as relações entre parceiros na rede são cruciais para o desenvolvimento de oportunidades para internacionalização.

O modelo revisto considera que o conhecimento não é apenas experimental, mas também é obtido por meio do aprendizado e conhecimento gerados a partir da interação e relacionamento entre parceiros. E, além do aumento de comprometimento com o mercado, a firma aumenta o comprometimento em seus relacionamentos, reforçando seu posicionamento na rede. As decisões de comprometimento estão relacionadas ao desenvolvimento de novos relacionamentos ou apoio e proteção à rede já existente e à construção de confiança mútua. A correlação entre forma em que as empresas ingressam nos mercados internacionais e sua relação com a distância psíquica enfraqueceu. No entanto, há um impacto indireto da distância psíquica na decisão da ordem de internacionalização, aplicado ao nível do tomador de decisão.

## 2.2 *Franchising* como modo de entrada em mercados estrangeiros

O sistema de *franchising* é um dos modos de entrada em mercados estrangeiros, ou seja, uma das maneiras pelas quais uma firma pode realizar sua expansão internacional. A expansão internacional de uma firma pode ser realizada por meio de diferentes modos de entrada, como exportação, aquisições, subsidiárias, *Joint Venture*, concessões/licenciamento e *franchising* (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001; QUINN; ALEXANDER, 2002; BAENA, 2013).

Pan e Tse (2000) classificam os modos de entrada em níveis hierárquicos, sendo que no primeiro nível a firma opta entre duas categorias de modos de entrada: modos com participação e modos sem participação (equity modes e non equity modes). O segundo nível consiste nos modos específicos pertencentes à essas duas categorias. Os modos com participação consistem em subsidiárias próprias ou *Joint Ventures* e os modos sem participação consistem em exportações e acordos contratuais, como licenciamento. Baena (2013) considera o *franchising* como modo de entrada sem participação.

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

O *franchising* é um modo de entrada em mercados internacionais de controle parcial, uma vez que os franqueados adquirem o controle da operação em troca do pagamento de taxas e de acordo com os termos de um contrato (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001). De acordo com Sashi e Karuppur (2002), o *franchising* é um modo de operação flexível, pois permite que o franqueador mantenha controle parcial e padronização de alguns elementos nos mercados internacionais e ao mesmo tempo permite que outros elementos sejam determinados localmente pelo franqueado. O sistema de *franchising* pode ser o único método de entrada ou uma das maneiras pelas quais uma firma realiza sua expansão internacional, ou seja, o *franchising* pode fazer parte de um portfólio de estratégias de entrada em mercados internacionais (QUINN; ALEXANDER, 2002).

## 2.3 Estágios de internacionalização de franquias

McIntyre e Huszagh (1995) propuseram uma adaptação dos estágios de internacionalização do modelo gradualista para entender o processo de expansão internacional realizado por meio do sistema de *franchising.* Os estágios são denominados (1) *Franchising* doméstico; (2) Envolvimento experimental; (3) Envolvimento ativo; (4) Envolvimento com alto comprometimento. No estágio de *franchising* doméstico as empresas atuam apenas no mercado interno, mas a expansão e distribuição domésticas ajudam numa posterior expansão internacional por meio da aquisição de conhecimento e experiência; as práticas de *marketing*, operações e experiência com franqueados preparam a empresa para o mercado internacional. No estágio de envolvimento experimental, o interesse por parte do tomador de decisão, geralmente estimulado pela abordagem de um potencial franqueado, é um dos principais fatores para a decisão pela internacionalização.

Este estágio é caracterizado por um baixo nível de comprometimento de recursos e geralmente um ou poucos mercados internacionais são envolvidos. No estágio de envolvimento ativo, os franqueadores expandem em ritmo lento com foco geralmente em mercados com menor distância psíquica, ou seja, mais parecidos com o mercado doméstico. O sucesso das primeiras experiências se torna um catalisador para outros investimentos internacionais. E no estágio de envolvimento com alto comprometimento, as empresas já realizam expansão para outros mercados além dos tradicionais.

Rocha el al (2014) identificaram que 95% das redes de franquias brasileiras (em dezembro de 2013 eram 2.376 redes) estão no estágio de *franchising* doméstico. Das 121 empresas que tinham operações no exterior, 49% estão no estágio de envolvimento experimental (51 redes) estando presente em apenas 1 a 2 países, 30% no estágio de envolvimento ativo (32 redes) com presença entre 3 a 4 países, e 21% no estágio de envolvimento com alto comprometimento (22 redes) com presença em mais de 5 países.

O estudo de McIntyre e Huszagh (1995) aponta que os franqueadores no nível de envolvimento com alto comprometimento possuem mais unidades próprias no exterior e estão menos propensos a fazer *joint ventures* e outros modelos de expansão não tradicionais. No entanto, o estudo de Kauffman e Kim (1995) aponta uma correlação positiva entre o uso do máster *franchising* e a taxa de crescimento do sistema.

## 2.4 Modos de governança em *franchising* internacional

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

A estrutura de governança de uma empresa de *franchising* internacional está relacionada à estrutura dos direitos de controle de propriedade e tomada de decisão alocados para o franqueador e para os parceiros locais nos países estrangeiros. Neste sentido, os modos de governança podem ser diferenciados pelo grau de controle operacionalizado pelo franqueador e por seus parceiros (JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2013).

Os principais modos de governança em *franchising* internacional são o investimento direto, com a instalação de unidades próprias; instalação de unidades franqueadas ou implantadas com investimento direto; desenvolvedores de área; *Joint Ventures* e através de máster franqueado, conforme Figura 1. (ELANGO; FRIED, 1997; LEE et al, 2012; DOHERTY; QUINN, 1999; JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2013).

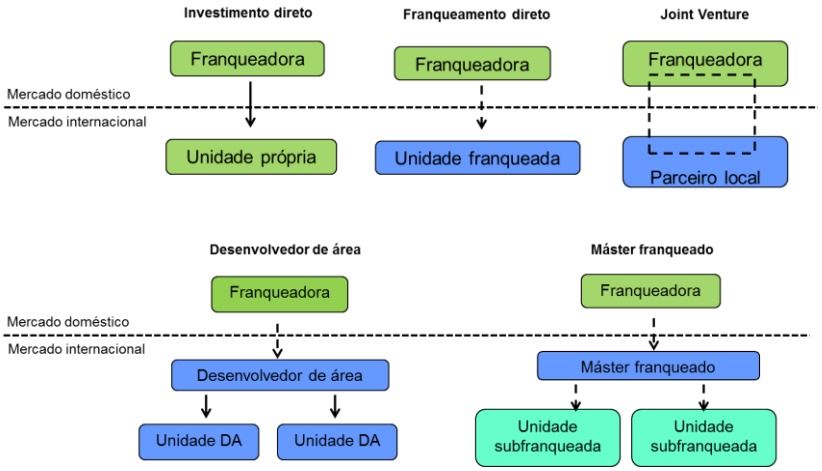



Figura 1: Modos de governança em *franchising* internacional

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

Na abertura de unidades próprias (investimento direto), o franqueador realiza um investimento de capital próprio e tem total controle da operação. Com unidades próprias, o franqueador detém o controle do know-how, marca, produtos e serviços (JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2013). No franqueamento direto, o franqueador estabelece um contrato direto com as unidades franqueadas. Os principais aspectos a serem considerados neste formato de expansão são o tempo, custos e gastos com o cumprimento das regulações de *franchising* local.

No modelo de *Joint Venture* de *franchising*, o franqueador entra em uma relação de equidade com um parceiro em um país estrangeiro para formar uma empresa de *Joint Venture* do mercado de destino. Para desenvolver o sistema de *franchising* no país, o franqueador faz um acordo de desenvolvimento de área ou máster *franchising* com a empresa de *Joint Venture*. Neste caso, é a empresa de *Joint Venture* que se relaciona com os subfranqueados. O

franqueador possui maior controle do que em contratos diretos de desenvolvimento de área ou máster *franchising* e ao mesmo tempo divide custos e benefícios com o parceiro da *Joint Venture* (JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2013).

No modelo de desenvolvimento de área, o franqueador garante a um único franqueado o direito de explorar determinada área geográfica, abrindo unidades franqueadas. Neste modelo não é permitido sub-franquear, ou seja, o franqueado desenvolvedor de área é responsável por gerenciar todas as unidades da região estabelecida. (LEE et al, 2012; JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2013). No modelo de máster *franchising*, o franqueador assegura ao máster franqueado o direito de estabelecer e operar o sistema de *franchising* em um determinado país, por meio de unidades próprias e/ou franqueadas. A relação entre o franqueador e as unidades subfranqueadas é indireta.

### 2.5 Máster *franchising*

O máster *franchising* é uma forma de entrada contratual em mercados internacionais que exige menor investimento do franqueador e apresenta menor controle e menor comprometimento (ALON, 2006). Neste tipo de contrato, o franqueador delega a uma empresa local o direito de "subfranquear" seu produto ou serviço. O "subfranqueador" ou máster franqueado, por sua vez, estabelece contratos com empresas locais, como franqueados.

O máster franqueado por sua vez reduz seus custos por meio de economia de escala. Ele é responsável por selecionar, treinar e monitorar os franqueados, estabelecer o fluxo de fornecimento, recolher as taxas e royalties, coordenar as atividades de marketing, garantir a qualidade do sistema e implementar a estratégia do franqueador (ALON, 2006).

As principais vantagens de utilizar o máster *franchising* em mercados internacionais é a maior rapidez, a taxa de crescimento mais rápida, baixo investimento de capital e principalmente o conhecimento do mercado local que o parceiro possui sobre aspectos socioeconômicos, políticos e legais, comportamento do consumidor e características próprias do ambiente de negócios, diminuindo o tempo de aprendizagem do franqueador. Ou seja, o franqueador pode dividir os riscos com o máster franqueado e os custos de coordenação e comunicação serão menores. (ALON, 2000; 2006; SASHI; KARUPPUR, 2002).

De acordo com Baena (2013) a distância cultural, que é um dos elementos fundamentais na decisão pelo modo de entrada e operação em mercados estrangeiros, tem correlação positiva com a opção pelo máster *franchising* internacional e *Joint Ventures*. Ou seja, quanto maior a distância cultural entre os mercados doméstico e estrangeiro, maior a propensão pela escolha do máster *franchising*.

No entanto, a opção pelo máster *franchising* pode apresentar algumas desvantagens. Estas desvantagens podem estar relacionadas a problemas associados a uma má escolha do parceiro, como deterioração da marca, apropriação do know-how, problemas legais e custos com monitoramento do máster franqueado.

O franqueador também pode perder o acesso direto e controle dos franqueados. O máster franqueado pode acumular ao longo do tempo alguns conhecimento e experiências que o tornem indispensáveis, criando uma situação de dependência. Para evitar problemas como os apontados, os franqueadores podem criar limitações contratuais, como renovação não automática dos contratos (ALON, 2000; 2006; SASHI; KARUPPUR, 2002).

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Caracterização da pesquisa empírica

O método de estudo de caso único foi escolhido por se tratar de um estudo exploratório e atender às três condições propostas por Yin (2010) para sua aplicação: o tipo de questão da pesquisa, que busca entender aspectos mais subjetivos sobre as estratégias adotadas; a impossibilidade de controle do pesquisador sobre eventos comportamentais; e o foco em acontecimentos contemporâneos.

De acordo com Yin (2010), a utilização do método de estudos de caso se divide em três etapas, em que a etapa inicial consiste na definição e planejamento, momento em que há o desenvolvimento da teoria e seleção dos casos; a etapa seguinte é de preparação, coleta e análise das informações, em que são conduzidos os estudos de caso, com a preparação de relatórios individuais após a coleta dos dados; e a etapa final é a consolidação, interpretação dos dados, comparação entre os casos e discussão frente à teoria.

### 3.2 Procedimentos da pesquisa empírica

A partir da pesquisa sobre internacionalização de empresas realizada pela Associação Brasileira de Franchising com 50 empresas durante Convenção ABF 2014 (entrevistas foram realizadas entre os dias 29/10/2014 e 01/11/2014), foram identificadas 4 empresas que utilizam o sistema de *franchising* em suas operações domésticas e que possuem contrato com um máster franqueado em ao menos uma de suas operações internacionais. Dentre estas, foi selecionada a empresa iGUi Piscinas, por possuir maior número de operações internacionais.

Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa com estudo de caso único. A coleta de dados (intensiva – nível micro) foi realizada por meio de entrevista pessoal, a partir de roteiro de entrevista previamente elaborado (KVALE, S. 1996). O roteiro de entrevista foi submetido à avaliação de 4 especialistas. Foi selecionada uma amostra por julgamento, o fundador da empresa que é o responsável por definir as estratégias de internacionalização, e uma amostra tipo bola de neve, um executivo indicado pelo fundador. A entrevista com o fundador foi realizada em maio de 2015, com duração de 45 minutos e 9 páginas transcritas. A entrevista com o executivo foi realizada em junho de 2015, com duração de 35 minutos e 7 páginas transcritas. Também foram coletadas informações de fontes secundárias.

Os dados foram organizados em planilha eletrônica para cada uma das pessoas entrevistadas. Foi realizada uma análise de conteúdo temática dos dados obtidos nas entrevistas, a partir de uma adaptação da técnica proposta por Bardin (2004). As informações foram sintetizadas em categorias em planilha eletrônica e posteriormente agrupadas em tabelas-resumo, em 4 categorias de análise derivadas da pesquisa de campo: Argentina, Europa, América do Norte e América Central e Caribe.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 A empresa

A empresa iGUi Piscinas atua há 20 anos com fabricação e comercialização de piscinas em fibra de vidro (PRFV), equipamentos para filtragem, acessórios para área de lazer e produtos químicos para manutenção da água da piscina. Foi fundada como “Indústria da Piscina” por Luis Filipe de Souza Sisson em 1995 na cidade de Gravataí, no Rio Grande do Sul. Em 2002 incorporaram a marca iGUi.

A iGUi Piscinas possui atualmente 16 fábricas de piscinas, 360 unidades franqueadas, além das fábricas de filtros para piscinas, moldes de piscinas e produtos químicos em todo o Brasil. A empresa iniciou o processo de internacionalização em 2006 na Argentina. Atualmente está presente em 25 países por meio de exportação de produtos para 12 destinos, 4 fábricas que operam como másters franquias (1 fábrica de piscinas em Portugal, 2 fábricas de piscinas em

operação e 1 ainda inativa na Argentina  e 1 fábrica de piscina no México) e 143 unidades subfranqueadas. A expansão internacional da iGUi Piscinas está concentrada em 4 eixos: Argentina, Europa, América do Norte e América Central (informações obtidas na base de dados disponibilizada pela empresa, entrevistas e website da empresa).

### 4.2 Processo de internacionalização

*Argentina*

No ano de 2002 a empresa iGUi Piscinas começou a exportar produtos para a Argentina. Em 2006, a empresa realizou seu primeiro investimento estrangeiro direto no país, por meio da instalação de uma fábrica de piscinas em sociedade com um parceiro local, na cidade de Resistencia, norte da Argentina. O parceiro já era importador dos produtos da empresa, tinha um bom conhecimento do mercado local. Em 2005 iniciaram o diálogo sobre iniciar a fabricação de piscinas em conjunto.

Este parceiro já comercializava outros tipos de mercadoria para lojas de piscinas da região e começou a trabalhar com esta rede conhecida (20 a 30 lojas inicialmente), implementando gradativamente o sistema de franquia e passando a atuar como máster franqueado da iGUi Piscinas. A princípio, as lojas comercializavam os produtos e utilizavam a marca e material promocional da iGUi Piscinas, mas não pagavam royalties e taxas. Conforme os negócios evoluíram, estas lojas começaram a seguir os padrões determinados e a pagar as taxas de franquia e royalties para este parceiro, que por sua vez realiza o pagamento das respectivas taxas e repasses para a franqueadora.

A qualidade dos produtos da iGUi Piscinas era superior à da concorrência e até 2012 a empresa já possuía 80% de *market share.* No entanto, nos últimos três anos a concorrência investiu na melhoria dos produtos e adotaram um sistema de distribuição e pontos comerciais semelhantes ao da iGUi Piscinas. Em paralelo, a crise econômica no país afetou as vendas e situação política e institucional também impactou diretamente nos negócios da empresa, uma vez que não conseguem receber os royalties das unidades subfranqueadas devido a uma determinação do governo argentino. A empresa recebe apenas os royalties dos máster franqueados. Para atenuar o problema, a empresa optou por investir na compra de terrenos, pontos comerciais para serem alugados às franquias. O fundador tem uma visão de longo prazo e acredita que o cenário macroeconômico e político da Argentina irão mudar.

*Europa*

O trabalho de prospecção na Europa foi iniciado em 2004, mas foi no ano de 2008 foi instalada uma fábrica em Portugal, aberta por sócios brasileiros da iGUi Piscinas. Assim como na Argentina, a empresa investiu capital próprio na instalação da fábrica. Após iniciar a produção de piscinas no local, a fábrica passou a funcionar como máster franquia com a gestão de um parceiro local e foram abertas unidades subfranqueadas em Portugal. Atualmente possuem 10 unidades no país.

Com a crise econômica na região no final de 2008, a empresa teve um grande impacto e suas vendas reduziram consideravelmente. O setor de construção civil foi muito afetado e grande parte das empresas concorrentes na Europa encerraram suas atividades. Dessa forma, não foi possível implementar o sistema de franquias em outros países da região. A fábrica somente exporta de produtos para outros países europeus, como França, Espanha, Itália, Grécia, Bélgica e Egito. Optaram por manter um centro de distribuição em Bourdeaux, na França, devido à localização geográfica de alguns países e o fato de ainda importarem um volume relativamente pequeno. No entanto, a empresa acredita numa mudança neste cenário em médio prazo.

*América do Norte*

Em 2009 a iGUi Piscinas abriu uma fábrica no México com dois sócios locais. Também começaram a trabalhar com a rede de lojas existentes e posteriormente passaram a cobrar as taxas e royalties. Atualmente possuem 24 unidades subfranqueadas no México que pagam os royalties e taxas para a fábrica. Esta por sua vez atua como máster franquia e faz o pagamento de royalties e repasses para a franqueadora.

Para a escolha do México para instalação de uma fábrica foram considerados aspectos como tamanho da população, perfil, clima, idioma e PIB. Por ser um país próximo ao Brasil nesses aspectos, acreditou-se ser a melhor opção. No entanto a empresa se deparou com uma questão cultural da população que impactou negativamente o desenvolvimento dos negócios. Os donos das lojas vendiam os produtos adquiridos e depois fechavam o estabelecimento, alegando questões de segurança.

A solução encontrada pela empresa para aproveitar o potencial produtivo da fábrica foi exportar os produtos para outros lugares, como Estados Unidos e países da América Central. Da mesma maneira, as lojas nestes lugares iniciaram comprando a mercadoria da fábrica no México, utilizando a marca e material publicitário, ou seja, como uma espécie de revendedor. Posteriormente vão sendo inseridos no sistema de franquias. Dessa forma a fábrica se tornou lucrativa.

Nos Estados Unidos, aspectos institucionais como a legislação para construção civil também afetou a expansão da iGUi Piscinas. Como cada condado possui uma legislação diferente, em Miami a empresa enfrenta uma situação complicada para a instalação das piscinas. O condado exige sete vistorias para a finalização da obra e isto exige um tempo de 30 a 40 dias. No Brasil, a instalação de uma piscina é concluída em 1 ou 2 dias. Dessa forma, a empresa já considera em mudar esta unidade para outro condado, apesar do investimento que foi feito.

*América Central e Caribe*

As unidades abertas na América Central e Caribe foram uma solução para o problema enfrentado com as unidades no México, assim como as vendas nos Estados Unidos. Atualmente a empresa possui unidades subfranqueadas em 12 países da América Central e Caribe, que respondem ao máster franqueado do México. Também abriram um centro de distribuições na Colômbia.

A expansão da empresa na América Central e Caribe foi muito rápida, por meio da mesma estratégia de incorporar posteriormente as lojas ao sistema de franquias. Além disso, a região é estável e isto contribui para o desenvolvimento dos negócios. A rede de relacionamento dos parceiros e franqueados da iGUi no México auxiliaram na entrada nestes outros mercados. Os potenciais franqueados da América Central e Caribe que já conheciam o trabalho de outras unidades por meio de familiares, amigos e parceiros de negócios, acabam se adaptando ao modelo em menos tempo pois adquirem confiança no trabalho desenvolvido.

A iGUi Piscinas desenvolveu uma estratégia de divulgação da marca na região da América Central e Caribe que possibilitou ganhos de imagem nos outros países em que operam, inclusive no Brasil. Como a região é voltada para o turismo, ao divulgar sua marca a empresa atinge diversos públicos. A empresa pretende investir na expansão nesta região, pois enxerga grande potencial.

### 4.3 Análise do caso sob uma perspectiva teórica

Foram analisados quatro aspectos da teoria de internacionalização de empresas da escola de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977): aprendizado experimental, gradualismo, distância psíquica e ônus de ser estrangeiro (Tabela 1); e quatro aspectos da teoria de Uppsala revisitada sob a perspectiva de redes de negócios: rede de relacionamentos, reconhecimento de oportunidades a partir dos relacionamentos, aprendizado a partir dos relacionamentos e confiança e comprometimento mútuos (Tabela 2).

| CATEGORIAS | ARGENTINA | EUROPA | AMÉRICA DO NORTE | AMÉRICA CENTRAL E CARIBE |
|---|---|---|---|---|
| **Aprendizado experimental** | Aprendizado em cada lugar | Aprendizado em cada lugar | Aprendizado em cada lugar | Aprendizado em cada lugar |
| | Aprendizado a partir de experiências ao longo do tempo | Tentativa de reprodução de modelos já aplicados em outros lugares | Aprendizado a partir de experiências ao longo do tempo | Tentativa de reprodução de modelos já aplicados em outros lugares |
| | | Redirecionamento da estratégia | Tentativa de reprodução de modelos já aplicados em outros lugares | Experiências anteriores auxiliam na adaptação do modelo a mercados diferentes |
| **Gradualismo** | Iniciou com exportação - experimentação de produtos | Iniciou com exportação - experimentação de produtos | Iniciou com exportação - experimentação de produtos | Iniciou com exportação - experimentação de produtos |
| | Aumento gradual do comprometimento de recursos | Visão de longo prazo | Aumento gradual do comprometimento de recursos | Aumento gradual do comprometimento de recursos |
| | Visão de longo prazo | Aumento gradual do comprometimento de recursos | Visão de longo prazo | Visão de longo prazo |
| | Tempo para adaptação ao sistema de franchising | | Tempo para adaptação ao sistema de franchising | Tempo para adaptação ao sistema de franchising |
| **Distância psíquica** | Análise do macroambiente dos países de destino | Análise do macroambiente dos países de destino | Análise do macroambiente dos países de destino | Análise do macroambiente dos países de destino |
| | | | Posição geográfica | |
| | Posição geográfica | Posição geográfica | Distância institucional | Posição geográfica |
| | Distância institucional | Distância institucional | Idioma | Distância institucional |
| | Idioma | Idioma | Distância cultural | Idioma |
| **Ônus de ser estrangeiro** | Aspectos institucionais do país que afetam as empresas estrangeiras | Resistência - não aceitação de coordenação por parte de brasileiros | Diferenças culturais exigiram adaptação do modelo | Resistência a um sistema com regras definidas |
| | Conhecimentos que só locais podem ter sobre o mercado | Preconceito | | No início apontavam desconhecimento por parte da iGUi de especificidades dos mercados locais |

Tabela 1: Análise das 4 categorias sob a perspectiva da teoria de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

*Categoria 1: Aprendizado Experimental*

Nas quatro regiões analisadas (Argentina, Europa, América do Norte, América Central/Caribe) que emergiram das entrevistas realizadas, percebeu-se relevante a questão do aprendizado experimental; a empresa entende e destaca a importância do aprendizado ao longo do tempo e das diferenças de cada mercado. O mercado argentino foi o pioneiro e se tornou uma espécie de modelo para as outras iniciativas de internacionalização da iGUi Piscinas, portanto o aprendizado com as experiências neste mercado tem papel importante para o processo de internacionalização da empresa. Na Europa houve a necessidade de redirecionamento da estratégia devido à conjuntura econômica, que impossibilitou a abertura de unidades subfranqueadas em outros países europeus além de Portugal. Neste caso, o aprendizado com as experiências vividas no próprio local foram determinantes para esta mudança de rumo e adequação à situação.

O aprendizado experimental no caso da América do Norte também determinou uma mudança de estratégia. As análises prévias do mercado mexicano não sinalizaram a diferença cultural, percebida apenas quando a fábrica já estava em operação. Foram analisados aspectos como idioma, potencial do mercado consumidor, economia e clima (distância psíquica pequena em relação ao Brasil). No entanto a questão cultural acabou exigindo a abertura de outros mercados (Estados Unidos, América Central e Caribe) para aproveitamento do potencial produtivo da fábrica mexicana. Em alguns países da América Central e Caribe havia certa resistência para adaptação a um sistema padronizado, pois acreditavam que as especificidades do lugar seriam um fator impeditivo. No entanto, as experiências anteriores da empresa e referências de outros franqueados auxiliaram na entrada nestes mercados.

*Categoria 2: Gradualismo*

Em todos as regiões analisadas também há elementos de gradualismo, pois o processo de internacionalização foi iniciado com exportação de produtos para experimentação e houve aumento gradual de comprometimento de recursos. Os tomadores de decisão da empresa possuem uma visão de longo prazo e entendem que os resultados da internacionalização podem levar tempo. No caso da Argentina, a empresa desenvolveu um modelo de adaptação gradual ao sistema de franquia das lojas que já comercializavam produtos relacionados aos seus,

possibilitando que comercializassem os produtos e utilizassem a marca e material promocional por um período de um ano sem pagar taxas de franquia e royalties. Na Europa também há também elementos de gradualismo, aumento gradual do comprometimento de recursos, com a posterior abertura de um centro de distribuição na França. Assim como no início da operação na Argentina, na América do Norte e América Central e Caribe a empresa permitiu uma adaptação gradual ao sistema de franquias.

*Categoria 3: Distância Psíquica*

Em relação à distância psíquica, a decisão de entrada em todos as regiões contou com análise do macro ambiente e os aspectos considerados foram posição geográfica, idioma e distância institucional. A escolha da Argentina como mercado de exportação e posteriormente para a internacionalização teve relação com sua posição geográfica e idioma, portanto o aspecto distância psíquica é relevante.No caso da Europa, a questão do posicionamento geográfico, idioma e distância institucional foram decisivos para a opção por Portugal. Considerou-se que o país poderia abrir outras frentes no continente europeu.Na América do Norte foram analisados aspectos como idioma, potencial do mercado consumidor, economia e clima (distância psíquica pequena em relação ao Brasil). E principalmente na América Central e Caribe a posição geográfica foi crucial. As unidades localizadas nas fronteiras do México com outros países, como a Guatemala, possibilitaram uma expansão orgânica.

*Categoria 4: Ônus de ser estrangeiro*

No que diz respeito ao ônus de ser estrangeiro, a Argentina foi a mais afetada. Nos últimos anos aspectos institucionais do país afetaram negativamente empresas franqueadoras estrangeiras. Por uma determinação governamental, não é possível trazer os royalties de unidades franqueadas para o Brasil, o que tem prejudicado a rentabilidade da fábrica na Argentina. Além disso, outro aspecto apontado pela empresa é a dificuldade em conhecer o mercado local como um nativo. Na Europa, o principal desafio enfrentado pela empresa pelo fato de ser estrangeira foi o preconceito no início da operação com os trabalhadores locais, que não aceitavam bem o fato de serem controlados por brasileiros.

A Tabela 2 analisa as quatro categorias sob a perspectiva da teoria de Uppsala revisitada a partir de aspectos da visão de redes de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 2003; 2009; 2013).

| CATEGORIAS | ARGENTINA | EUROPA | AMÉRICA DO NORTE | AMÉRICA CENTRAL E CARIBE |
|---|---|---|---|---|
| **Rede de Relacionamento** | Parceiro local - sociedade para fabricação de piscinas | Parceiro do país de origem - sociedade para fabricação de piscinas | Parceiro local - sociedade para fabricação de piscinas | Parceiros em outros mercados auxiliaram na entrada por meio da sua rede de relacionamento |
| | Rede de relacionamentos do parceiro local - lojas | Parceiro local na gestão | Rede de relacionamentos do parceiro local - lojas | Rede de relacionamentos dos parceiros (amigos, parentes, família e parceiros de negócios) |
| **Reconhecimento de oportunidades a partir dos relacionamentos** | Identificação de oportunidade a partir do relacionamento com parceiro local | Importância da aprovação em outros mercados para reforço do posicionamento do marca | Identificação de oportunidade a partir do relacionamento com parceiro local | Identificação de oportunidade a partir do relacionamento com a rede de parceiros em outros mercados |
| | Oportunidade de trabalhar com a rede de lojas que já trabalhava com o parceiro local | | Importância da aprovação em outros mercados para reforço do posicionamento do marca | Importância da aprovação em outros mercados para reforço do posicionamento do marca |
| **Aprendizado a partir dos relacionamentos** | Conhecimento do parceiro local sobre o mercado | Conhecimento do parceiro local sobre o mercado | Identificação de oportunidade a partir do relacionamento com a rede de parceiros em outros mercados | Identificação de oportunidade a partir do relacionamento com a rede de parceiros em outros mercados |
| | | Parceiro local - auxílio no diálogo com rede local | Referências dos parceiros em outros mercados próximos geograficamente | Referências dos parceiros em outros mercados próximos geograficamente |
| **Confiança e comprometimento mútuos** | Confiança no parceiro local | Confiança no parceiro local | Confiança no parceiro local | Divulgação da marca e produto pela própria rede de franqueados passa maior confiança |
| | Comprometimento mútuo na implantação do sistema de franquias a longo prazo | | Comprometimento mútuo na implantação do sistema de franquias a longo prazo | Comprometimento mútuo na implantação do sistema de franquias a longo prazo |
| | Empresa depende do sucesso dos franqueados | Empresa depende do sucesso dos franqueados | Empresa depende do sucesso dos franqueados | Empresa depende do sucesso dos franqueados |

Tabela 2: Análise das 4 categorias sob a perspectiva da teoria de Uppsala revisitada (JOHANSON; VAHLNE, 2003; 2009).

*Categoria 5: Rede de Relacionamento*

A rede de relacionamentos da iGUi Piscinas foi fundamental para seu processo de internacionalização nas quatro regiões analisadas. Na Argentina o parceiro local, que já pertencia à rede da empresa como importador, se tornou sócio na instalação da fábrica no país e envolveu sua rede de relacionamentos de lojistas no modelo de negócio. Mesmo com o período de adaptação gradual destas lojas ao sistema de franquias, a empresa iniciou o trabalho com cerca de 30 lojas o que possibilitou um crescimento rápido no local. A entrada no mercado europeu foi realizada junto a um sócio brasileiro, com investimento de capital próprio na instalação da fábrica. Posteriormente a fábrica passou a atuar também como máster franqueado, com um parceiro local responsável pela gestão. De maneira similar ao modelo implementado na Argentina, a iGUi Piscinas começou sua atuação na América do Norte pelo México, construindo uma fábrica junto a dois sócios locais. A expansão também foi rápida por meio da conversão da rede de lojas em franquias após um período de adaptação. Na América Central e Caribe, parceiros e franqueado no México facilitaram, por meio de seus contatos, a expansão da iGUi Piscinas.

*Categoria 6: Reconhecimento de oportunidades a partir dos relacionamentos*

A rede de relacionamentos mantida pela iGUi Piscinas nas quatro regiões possibilitou a identificação de novas oportunidades de negócios e expansão. No caso da Argentina, o parceiro local, que começou como importador, investiu capital na fábrica e atua como máster franqueado, foi fundamental para a identificação da oportunidade de produzir piscinas no país. A rede de relacionamentos deste parceiro com lojas que já comercializavam piscinas possibilitou uma rápida expansão da marca. Na operação da Europa, as referências de argentinos que estavam na Espanha e já conheciam a marca, pelo forte trabalho na Argentina, foi importante para quebrar barreiras iniciais. A aprovação em outros mercados possibilitou um reforço do posicionamento da marca no mercado europeu. Na América do Norte, aspectos culturais impactaram na manutenção da rede de unidades subfranqueadas da operação mexicana e isto exigiu a expansão para outros mercados, como os Estados Unidos. A referência de parceiros em outros mercados auxiliou nessa expansão. A rede da empresa em outros locais foi fundamental para sua expansão para a América Central e Caribe. O franqueado em Curacao abriu a primeira unidade do Panamá, por exemplo. O franqueado na fronteira com a Guatemala auxiliou no reconhecimento da marca no país. Além disso, os potenciais franqueados nesses mercados sentem maior confiança quando conhecem o trabalho da empresa por meio de parceiros que já trabalham com a rede.

*Categoria 7: Aprendizado a partir dos relacionamentos*

Na Argentina, o conhecimento que o parceiro possui sobre o mercado foi muito valorizado pois os gestores e fundador consideram que uma empresa estrangeira não conhece o ambiente de negócios como um local. Na Europa o parceiro local, responsável pela gestão da operação, foi fundamental no início para facilitar o diálogo com os europeus. No início da operação, a empresa enfrentou problemas com a resistência de europeus em trabalhar com superiores hierárquicos brasileiros. Um gestor local pode atenuar esta questão e atualmente não há mais impasse em relação a este tema. Os potenciais franqueados da América Central e Caribe que já conheciam o trabalho de outras unidades por meio de familiares, amigos e parceiros de negócios, portanto a expansão da iGUi Piscinas nesta região foi mais rápida.

*Categoria 8: Confiança e comprometimento mútuos*

O sistema de adaptação de longo prazo passa confiança às redes de lojistas, uma vez que se torna possível testar o modelo antes de se comprometer com a franqueadora. O sucesso da franqueadora por sua vez depende do sucesso da sua rede de franqueados, portanto estará comprometida a fornecer todos os recursos necessários para o bom desempenho de seus franqueados.

### 4.4 Processo de internacionalização da iGUi Piscinas

A iGUi Piscinas iniciou seu processo de internacionalização por meio de exportações para o mercado argentino. Posteriormente, adotou na Argentina e América do Norte (México) uma adaptação do modo de governança de *Joint Venture de franchising*, com um acordo de *máster franchising* para o desenvolvimento do sistema de *franchising* nestas regiões e também na América Central e Caribe (JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2013).

A iGUi Piscinas realizou a instalação de fábrica nos mercados estrangeiros com investimento de um parceiro e investimento de capital próprio, em uma relação de equidade, formando uma *Joint Venture*. O franqueador estabeleceu um acordo de máster *franchising* com os parceiros, ou seja, é a empresa de *Joint Venture* que se relaciona com os subfranqueados.

No entanto, o modelo adotado pela iGUi Piscinas apresenta uma peculiaridade (Figura 2): o desenvolvimento da rede de unidades franqueadas permite a adaptação gradual das lojas que já comercializavam produtos relacionados (potenciais franqueados) ao sistema de franquia, possibilitando que comercializem os produtos e utilizem a marca e material promocional por um período sem pagar taxas de franquia e royalties. Isto acelera a expansão no mercado estrangeiro.

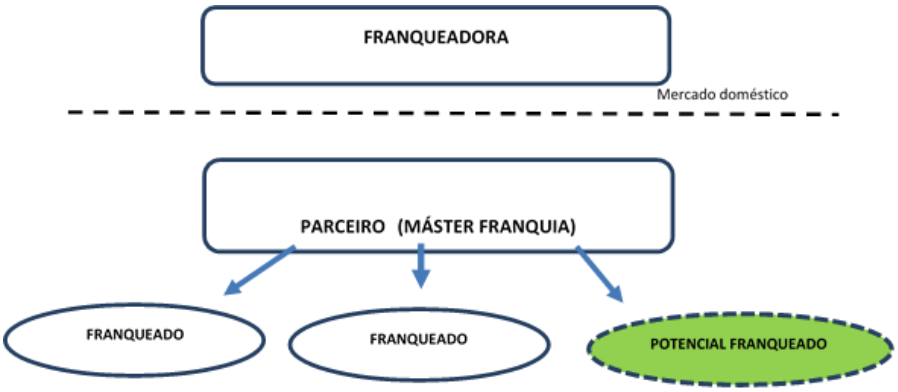



Figura 2: Modelo de governança da iGUi Piscinas – Argentina e América do Norte

Na operação da Europa, a iGUi Piscinas adotou no início o modelo de investimento direto, com um sócio brasileiro. Posteriormente a fábrica passou a operar como máster *franchising*, com um parceiro local na gestão de unidades subfranqueadas em Portugal. A iGUi Piscinas optou por realizar exportações para outros países europeus, como França, Espanha, Itália, Grécia, Bélgica e Egito, com o objetivo de adotar o sistema de franquias posteriormente, a partir do máster franqueado em Portugal.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo do estudo era investigar, a partir da teoria de internacionalização de Uppsala e sua versão revisitada, como os parceiros locais que atuam como máster franqueados e redes de relacionamento podem encurtar o processo de internacionalização de franquias. Foi realizada uma pesquisa qualitativa tipo estudo de caso único com a empresa iGUi Piscinas, para entender as estratégias adotadas que possibilitaram uma expansão internacional mais rápida.

A empresa franqueadora iGUi Piscinas atua há 20 anos com fabricação e comercialização de piscinas em fibra de vidro (PRFV), equipamentos para filtragem, acessórios para área de lazer e produtos químicos para manutenção da água da piscina.

É possível identificar no caso da iGUi Piscinas elementos do processo de internacionalização em estágios (McINTYRE; HUSZAGH, 1995; ROCHA et al, 2014) pois a empresa optou por um modo com baixo comprometimento de recursos e baixo risco, a exportação, para iniciar sua internacionalização no mercado argentino e atualmente em países europeus (exceto Portugal). Além disso, pode-se observar outros aspectos como a importância do aprendizado experimental destacada nas entrevistas realizadas, a adaptação gradual das lojas ao sistema de franquias e a decisão de entrada em mercados com menor distância psíquica considerando-se aspectos como posição geográfica, idioma, economia e clima.

No entanto, posteriormente a iGUi Piscinas optou pelo modelo de *Joint Venture* de *franchising*, com um acordo de máster *franchising* para o desenvolvimento do sistema de *franchising* na Argentina, América do Norte, América Central e Caribe. Em Portugal, optou pelo investimento direto, com posterior acordo de máster *franchising*. A implantação destes modelos não segue o processo em estágios, uma vez que o comprometimento de recursos e o risco estabelecido são exponencialmente maiores.

Além disso, as redes de relacionamentos têm um papel fundamental neste ponto, ou seja, o processo de internacionalização da iGUi Piscinas se aproxima aos modelos que incorporam os relacionamentos na dinâmica de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2003, 2009). Ou seja, a escolha do acordo de máster *franchising* tanto nas operações de *joint venture* de *franchising* quanto na operação iniciada com investimento direto possibilitou uma expansão mais rápida da iGUi Piscinas nos mercados estrangeiros, alcançando 25 países em 10 anos.

## REFERÊNCIAS


ALON, I. Organizational Determinants of Master International Franchising. Journal of Business and Entrepreneurship, V. 12, p. 1-18, 2000.

ALON, I. Market Conditions Favoring Master International Franchising. *Multinational Business Review*, V. 14, pp. 67-82, 2006.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.24, p. 209-231, 1993.

BAENA, V. Insights on International *Franchising*: Entry Mode Decision. *Latin American Business Review*, v. 14, p. 1–27, 2013.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3 ª ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BENITO, G. R. G.; PETERSEN, B.; WELCH, L. S. Towards More Realistic Conceptualisations of Foreign Operation Modes. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 9, p. 1455-1470, 2009.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G. A.; RIESENBERGER, J. R. Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades. São Paulo: Pearson, 2010.

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

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

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

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

JELL-OJOBOR, M.; WINDSPERGER, J. The choice of governance modes of international franchise firms – Development of an integrative model. *Journal of International Management*, v. 20, p. 153-187, 2014.
JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Washington, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, p. 83-101, 2003.
JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, v. 40, p. 1411-1431, 2009.
JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM, F. The internationalization of the firm – four swedish cases. *Journal of Management Studies*. v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.
KAUFMANN, P. J.; KIM, S. H. Master Franchising and System Growth Rates. Journal of Marketing Channels, V. 4, n. 1-2, 1995.
KEDIA, B.L.; ACKERMAN, D. J.; BUSH, D. E.; JUSTIS, R. T. Determinants of Internationalization of Franchise Operations by US Franchisors. *International Marketing Review*, v. 11, n. 4, p. 56-68, 1994.
KVALE, S. *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing.* Thousand Oaks California: Sage Publications, 1996.
LEE, K.; JARVIS, J.; KUNDRA, S.; MIHOUBI, B.; GRUENEBERG, S. Alternatives to master franchising: Area development agreements, area representatives and joint ventures. *International Journal of Franchising Law*, v.10, n. 4, 2012.
McINTYRE, F. S.; HUSZAGH, S. M. Internationalization of franchise systems. *Journal of International Marketing*, p. 39–56, 1995.
MELO, P. L. R. *Internacionalização das redes de franquias brasileiras: uma análise organizacional e institucional.* 2012. 197 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
MERRILEES, B. International *Franchising*: Evolution of Theory and Practice. *Journal of Marketing Channels*, v. 21, n. 3, p. 133-142, 2014.
PAN, Y.; TSE, D. K. The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, v. 31, n. 4, p. 535-554, 2000.
ROCHA, T.V.; BORINI, F.M.; SPERS, E.E.; KHAUAJA, D. M. R.; CAMARGO, M. A. A. . Aspectos mercadológicos e estratégicos da internacionalização das franquias brasileiras. 1ª ed. São Paulo: ESPM, v. 1, 2012.
ROCHA, T.V.; BORINI, F. M.; SPERS, E. E.; KHAUAJA, D. M. R. ; CAMARGO, M. A. A. ; OGASAVARA, M. H.; MELO, P. L. R. Estágios da internacionalização das franquias brasileiras. 3ª ed. v. 1. São Paulo: ESPM, 2014.
OSLAND, G. E.; TAYLOR, C. R.; ZOU, S. Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 19, n. 3, p. 153 – 161, 2001.
QUINN, B. ALEXANDER, N. International retail franchising: a conceptual framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 30, n. 5, p.264 – 276, 2002.
SASHI, C.M.; KARUPPUR, D. P. *Franchising* in global markets: towards a conceptual framework. *International Marketing Review*, v. 19, n. 5, p. 499 – 524, 2002.
SZYCHTA, E. L. Contratos internacionais de franquia. *Revista Brasileira de Direito Internacional*, Curitiba, v.2, n.2, 2005.
URBAN,T. P. *O processo de internacionalização de uma multinacional brasileira.* 2006. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
YIN, R. K. *Estudo de caso*: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.