

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

VANESSA PILLA BRETAS

ESPM
vpbretas@gmail.com

THELMA VALÉRIA ROCHA

ESPM
tvrocha@espm.br

MARIO HENRIQUE OGASAVARA

ESPM
mario.ogasavara@espm.br

GEORGE BEDINELLI ROSSI

USP - Universidade de São Paulo
george.rossi@gmail.com

Agradeço ao Claudio Tieghi, diretor de inteligência de mercado, relacionamento e sustentabilidade da ABF (Associação Brasileira de Franchising) e a todos os colaboradores da empresa iGUi Piscinas, em especial ao Sr. Luis Filipe Sisson.

Área temática: Estratégia em Organizações

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 empresas 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 menos de 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 iGUi Piscinas adota um modelo híbrido de internacionalização, com investimento de capital próprio em fábricas que atuam como máster franquias. O estudo contribui ao buscar estratégias alternativas de inserção internacional das franquias brasileiras e exemplifica como as redes de franquias ampliem sua atuação no mercado internacional.

ABSTRACT

This paper investigates the internationalization strategies of Brazilian companies with local partners, specifically with master franchising, which allows the franchisor to franchise the brand for third parties. The study aims to verify how the internationalization process of franchise chains can be shortened through local partners, counting on their experience, knowledge and financial resources. Through the application of a qualitative study methodology, which is a single case type, we present the internationalization strategies adopted by iGUi Piscinas and how the local partners and networks can accelerate the process of internationalization by comparing the company's strategies in several regions. The relevance of the case is due to the fact that it is a franchise company that began its internationalization process in 2006 and is already operating in 25 countries in less than 10 years, besides exporting to 12 destinations, with 4 factories operating as master franchisees and 143 franchisees. To sum up, it was found that the iGUi Piscinas adopts a hybrid model of internationalization with investment in plants that act as master franchisees. The study contributes by seeking alternative strategies for the international insertion of Brazilian franchise companies and by demonstrating how the franchise networks expand their operations to international markets.

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 segundo estágio, envolvimento experimental, a franquia já atua em alguns mercados semelhantes ao mercado doméstico, ainda com pouco comprometimento; no terceiro 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 (2009) 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) e da empresa brasileira Spoleto (HINOHARA, 2014).

Ambas trabalharam com parceiros locais, que além de utilizar recursos próprios poupando um maior investimento por parte da franqueadora, já conheciam os países, hábitos e especificidades dos mercados (FORTE; CARVALHO, 2013; HINOHARA, 2014). 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 parcerias 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 quatro categorias de análise: Argentina, Europa, América do Norte e América Central. Na análise são considerados quatro aspectos da teoria de Uppsala (aprendizado experimental, gradualismo, distância psíquica e ônus de ser estrangeiro); 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) e aspectos do macroambiente (ambiente institucional e político, cenário econômico e concorrência).

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 2014, havia 2.942 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.

Quando se trata do segmento de Esportes, Saúde, Beleza e Lazer, no qual a iGUi Piscinas está inserida, 10% das franqueadoras possuem operações no exterior. Dessa forma, é fundamental entender as decisões estratégicas adotadas pela empresa 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 a adoção de estratégias alternativas para internacionalização por redes de franquias brasileiras.

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 sobre internacionalização de empresas, o sistema de franchising, a internacionalização das franquias e as principais estruturas de franchising internacional; 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, o sistema de franchising, a internacionalização das franquias e as principais estruturas de franchising internacional.

2.1 O processo de internacionalização de empresas

As principais teorias que pretendem explicar a internacionalização de empresas podem ser classificadas em duas principais linhas (URBAN, 2006). Uma vertente ressalta os aspectos econômicos e a outra vertente foca os aspectos comportamentais e subjetivos na tomada de decisão da firma para a internacionalização. Na vertente que enfatiza aspectos comportamentais na tomada de decisão destaca-se a Escola Nórdica – Modelo Uppsala e a Visão de Redes de Negócios (network).

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).

A partir de estudos com quatro firmas suecas, Johanson e Wiedersheim (1975) observaram que o comprometimento de recursos dessas empresas com o processo de

internacionalização era realizado em pequenos passos e aumentava de forma gradual. Além disso, as empresas iniciavam a internacionalização em países com menor distância psíquica em relação ao país de origem. Por distância psíquica entende-se a soma de fatores que impedem o fluxo de informações entre os países como, por exemplo, as diferenças de idioma, cultura, educação, distância geográfica, entre outros. (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Com base nesses estudos, 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 o custo de ser estrangeiro (*liability of foreignness*) 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 foreignness*, 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.

A estrutura do modelo proposto em 1977 permanece a mesma, no entanto são incorporados alguns conceitos da visão de redes de negócios. O modelo revisado 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.

Johanson e Vahlne (2009) consideram que 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 O Sistema de *franchising*

A legislação que normatiza o sistema de *Franchising* no Brasil, vigente desde 1994 (Lei nº 8.955 de 15/12/1994) conceitua franquia empresarial como um sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da sua marca ou patente, o direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e o *know-how* da operação, que consiste no conhecimento tácito sobre a administração e gestão do negócio e o direito de uso de tecnologia de implantação e administração do negócio ou sistema operacional utilizado, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. Nos últimos 10 anos o *franchising* passou por um intenso crescimento no Brasil, de 310% no período de 2004 a 2014 de acordo com a Associação Brasileira de *Franchising*. O sistema de *franchising* traz alternativas para superar os gargalos de expansão, logística e distribuição em um país de proporções continentais.

2.3 A Internacionalização de franquias

O sistema de *franchising* pode ser considerado uma das maneiras pelas quais uma firma pode realizar sua expansão internacional. As empresas que atuam como franqueadoras possuem uma estrutura organizacional voltada ao suporte e monitoramento de unidades franqueadas, portanto são facilmente adaptadas para operações internacionais, sem serem necessárias grandes mudanças (KEDIA; ACKERMAN; BUSH; JUSTIS, 1994). De acordo com Melo (2012), a internacionalização ainda possibilita às franquias a transferência de práticas gerenciais e operacionais e a geração de inovações para as operações domésticas, preparando-as para competir também com redes estrangeiras no mercado doméstico.

McIntyre e Huszagh (1995) propuseram uma adaptação dos estágios de internacionalização do modelo gradualista para as franquias, sendo estes: (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 et 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. De modo que se percebe uma oportunidade de estudar este tema em mercados emergentes.

2.3 Estruturas de franchising internacional

As principais formas de entrada em mercados internacionais adotadas pelas franquias 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 (ELANGO; FRIED, 1997; LEE et al, 2012; DOHERTY; QUINN, 1999).

De acordo com Melo (2012), a escolha do método de entrada está atrelada à estratégia da empresa para cada mercado. Neste sentido, as redes franqueadoras podem adotar simultaneamente mais de uma estratégia de inserção internacional e a escolha varia de acordo com os recursos disponíveis e tempo necessário para o retorno do investimento, grau de tolerância ao risco, o nível de controle que se deseja ter sobre as operações internacionais e o grau de autonomia dado aos parceiros locais, quando é o caso.

Na abertura de unidades próprias, o franqueador realiza um investimento de capital próprio e tem total controle da operação. 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. Algumas empresas estabelecem divisões internacionais nos mercados estrangeiros, que incluem times de vendas e operação, para controlar as unidades franqueadas (LEE et al, 2012).

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, o franqueado desenvolvedor de área é responsável por gerenciar todas as unidades da região estabelecida (LEE et al, 2012).

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. “Seria uma espécie de franquia indireta, pois um franqueador original estrangeiro cede a uma empresa de outro país, previamente selecionada, o direito de utilizar e repassar o uso de sua marca e seu know-how para terceiros” (SZYCHTA, 2005). O máster franqueado (ou subfranqueador) atende aos mesmos dispositivos da legislação dirigidos ao franqueador, de acordo com o artigo 9.º da Lei 8.955/94.

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 para ingressar 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. As

desvantagens estão 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 (ALON, 2000; 2006).

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. No Quadro 1 apresenta-se um resumo dos temas e das fontes de evidências.

Temas	Fontes de dados
Histórico da empresa	Site da empresa
	Notícias divulgadas na mídia
	Entrevistas
Processo de Internacionalização da empresa	Entrevistas
	Bases de dados fornecidas pela empresa
	Notícias divulgadas na mídia
Escolha dos modos de entrada e mercados	Entrevistas
Desafios enfrentados	Entrevistas

Quadro 1: Temas e fontes de dados
Fonte: Autores

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 quadros-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).

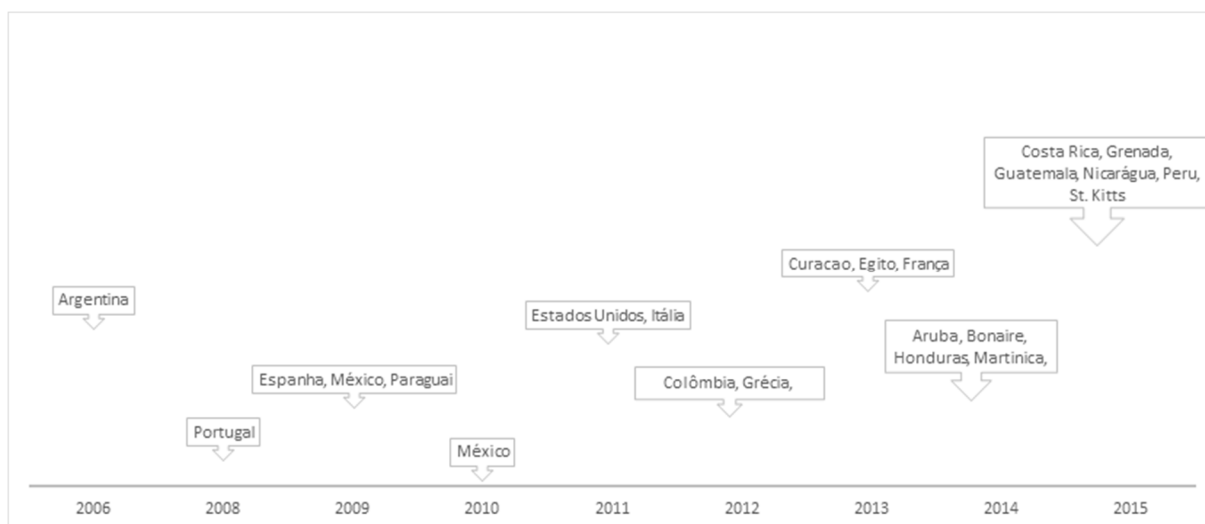


Figura 2: Linha do tempo do processo de internacionalização da iGUi Piscinas
Fonte: Autores

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.

Atualmente a empresa possui um escritório no país com uma presidência local que coordena todas as atividades e todas as novas unidades da empresa no país já iniciam como unidades franqueadas, obedecendo a todas as regras e padrões definidos no contrato de franquia.

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.

5.3 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 (Quadro 2); 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 (Quadro 3); três aspectos do macroambiente: ambiente institucional e político, cenário econômico e concorrência (Quadro 4).

CATEGORIAS	ARGENTINA	EUROPA	AMERICA DO NORTE	AMERICA 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 Tempo para adaptação ao sistema de franchising	Aumento gradual do comprometimento de recursos	Visão de longo prazo Tempo para adaptação ao sistema de franchising	Visão de longo prazo 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	Posição geográfica
	Distância institucional	Distância institucional	Distância institucional	Distância institucional
	Idioma	Idioma	Idioma	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

Quadro 2: Análise das 4 categorias sob a perspectiva da teoria de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Nas quatro categorias (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. Em todos 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. Em relação à distância psíquica, a decisão de entrada em todos os eixos contou com análise do macro ambiente e os aspectos considerados foram posição geográfica, idioma e distância institucional.

Categoria 1: Argentina

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. No aspecto gradualismo, 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. 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 que diz respeito ao ônus de ser estrangeiro, 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.

Categoria 2: Europa

Na Europa foi realizada a instalação de fábrica com capital próprio, posteriormente convertida em máster franquia. No entanto 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. Há também elementos de gradualismo, aumento gradual do comprometimento de recursos, com a posterior abertura de um centro de distribuição na França. 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. Por fim, o principal desafio enfrentado pela empresa na Europa 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.

Categoria 3: América do Norte

O aprendizado experimental no caso da América do Norte 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. Ou seja, mais uma vez a relevância do aprendizado em cada lugar é percebida. 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.

Categoria 4: América Central e Caribe

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. Assim como no início da operação na Argentina e na América do Norte, a iGUi Piscinas permite uma adaptação gradual ao sistema de franquias. E neste caso principalmente, a posição geográfica foi crucial. As unidades localizadas nas fronteiras do México com outros países, como a Guatemala, possibilitaram uma expansão orgânica.

O quadro 3 analisa as quatro categorias sob a perspectiva da teoria de Uppsala revisitada a partir de aspectos da visão de redes de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

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

Quadro 3: Análise das 4 categorias sob a perspectiva da teoria de Uppsala revisitada (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Categoria 1: Argentina

No caso da Argentina, o parceiro local, que começou como importador, investiu capital na fábrica e atua como máster franquista, foi fundamental para a identificação da oportunidade de produzir piscinas no país. A empresa valoriza o conhecimento que o parceiro possui sobre o mercado. A rede de relacionamentos deste parceiro com lojas que já comercializavam piscinas possibilitou uma rápida expansão da marca. 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. Este modelo de adaptação gradual da rede exige comprometimento e confiança mútuos entre a franqueadora, parceiro local (máster franquista) e unidades subfranqueadas.

Categoria 2: Europa

A iGUi Piscinas entrou no mercado europeu junto a um sócio brasileiro, com investimento de capital próprio na instalação da fábrica. Posteriormente a fábrica passou a atuar também como máster franquista, com um parceiro local responsável pela gestão. Neste caso, o parceiro local foi fundamental no início para facilitar o diálogo com os europeus. As referências de argentinos que estavam na Espanha e já conheciam a marca, pelo forte trabalho na Argentina, também foi importante para quebrar barreiras iniciais.

Categoria 3: América do Norte

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 de lojas em franquias após um período de adaptação. No entanto, aspectos culturais impactaram na manutenção desta rede de unidades subfranqueadas e exigiu a expansão para outros mercados, como os Estados Unidos. A referência de parceiros em outros mercados auxiliou nessa expansão. A questão do comprometimento e confiança mútuos também é relevante, principalmente na estratégia adotada de expansão.

Categoria 4: América Central e Caribe

Parceiros e franqueado no México facilitaram, por meio de seus contatos, a expansão para 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.

No quadro 3 são apresentados os principais aspectos do macroambiente das quatro categorias analisadas que facilitaram ou foram entraves na entrada e expansão da iGUi Piscinas.

CATEGORIAS	ARGENTINA	EUROPA	AMÉRICA DO NORTE	AMÉRICA CENTRAL E CARIBE
Ambiente institucional e político	Impossibilidade de trazer os royalties de unidades subfranqueadas para o Brasil	Diferenças na legislação	Diferenças na legislação	Diferenças na legislação
	Instabilidade política	Diferenças nas formas de pagamento		Estabilidade institucional
	Mudanças da legislação de franquias			
Cenário econômico	Crise econômica	Crise econômica	Grande potencial do mercado consumidor	Forte mercado de turismo
	Inflação alta	Busca de oportunidades em países menos afetados pela crise econômica		
	Potencial do mercado consumidor a longo prazo	Potencial de recuperação - médio prazo		
Concorrência	Inovação de produto em relação à concorrência	Grande parte do concorrentes fecharam devido à crise econômica	Inovação de produto em relação à concorrência	Inovação de produto em relação à concorrência
	Produtos concorrentes com qualidade inferior e menor eficiência na produção.	Inovação de produto em relação à concorrência		Ônus e bônus de ser pioneiro
	Adaptação posterior da concorrência para competir com a iGUi Piscinas			

Quadro 4: Aspectos do macroambiente

Categoria 1: Argentina

A instabilidade do ambiente institucional e político na Argentina nos últimos anos tem afetado o desempenho da empresa no país. A impossibilidade de trazer os royalties de unidades subfranqueadas e possíveis mudanças na legislação de franquias exige uma adaptação na estratégia da iGUi, que está pensando em investir em pontos comerciais para passar por este momento de crise econômica. A concorrência por sua vez não consistiu em ameaça no início da operação, mas nos últimos anos começaram a se adaptar e se tornar mais fortes no mercado argentino.

Categoria 2: Europa

O mercado europeu foi considerado difícil devido a diferenças na legislação e nas formas de pagamento e remessas. A fábrica em Portugal foi instalada em 2008 e logo depois a região foi impactada por uma severa crise econômica. A empresa optou por instalar um centro de distribuição na França, visando os países menos atingidos pela crise. Grande parte dos concorrentes da região fechou.

Categoria 3: América do Norte

No México, questões culturais afetaram a operação da iGUi Piscinas e exigiram uma adaptação a estratégia, a expansão para outros mercados, apesar do grande potencial consumidor do mercado mexicano identificado na análise prévia realizada pela empresa. Nos Estados Unidos, as diferenças na legislação de construção civil em cada condado impactaram a unidade de Miami por exemplo. Em relação à concorrência, em geral no México e Estados Unidos predominavam piscinas de concreto. O produto da iGUi Piscinas foi pioneiro nestes mercados.

Categoria 4: América Central e Caribe

A iGUi Piscinas teve que se adaptar às diferenças nas legislações de franquias e construção civil em cada país e ilha da região. No entanto, a estabilidade institucional e o forte mercado de turismo beneficiaram as operações da empresa, com ganhos de imagem em outros mercados como Estados Unidos e mesmo no Brasil. Também na América Central e Caribe o produto da iGUi Piscinas foi pioneiro, o que consistiu em vantagem e ônus, dado ao desconhecimento da população local sobre o tipo de produto e processos.

Com base no exposto, pode-se dizer que a iGUi Piscinas adotou um modelo híbrido de internacionalização. O modelo consiste na instalação de fábrica no mercado estrangeiro com investimento de um parceiro (nacional ou estrangeiro) e investimento de capital próprio. Esta fábrica passa a atuar como um máster franqueado. 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.

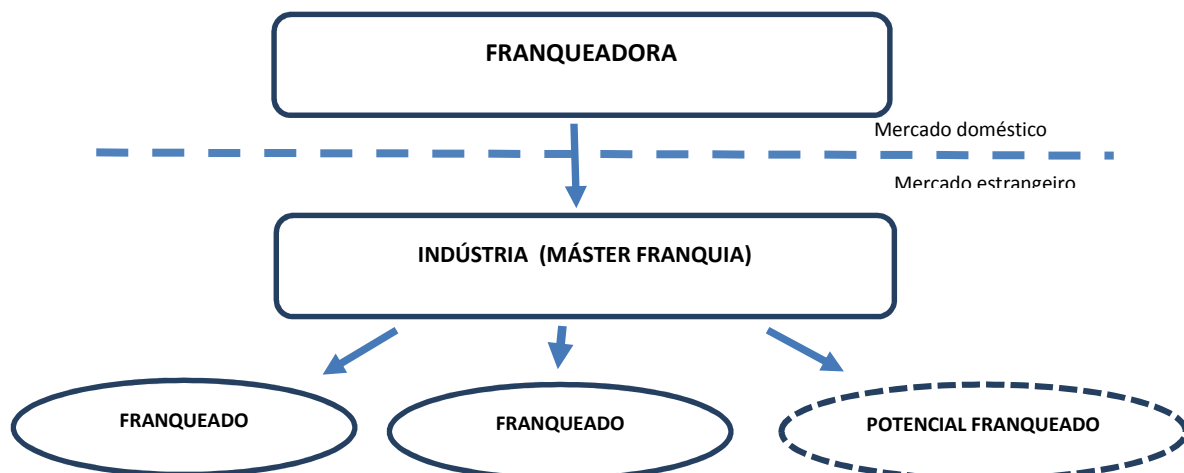


Figura 3: Modelo híbrido de internacionalização da iGUi Piscinas

6 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, que 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, adotou um modelo híbrido de internacionalização.

Por ser do setor industrial, a empresa instalou fábricas com capital misto (próprio e de parceiros estrangeiros ou nacionais). Estes parceiros passaram a atuar posteriormente como máster franquias, pagando royalties e taxas para a franqueadora. O desenvolvimento da rede de unidades subfranqueadas ocorreu por meio da inserção gradual de lojas locais que já vendiam produtos relacionados a piscinas no sistema de franchising. No caso da Europa, ainda não foi possível expandir o sistema de franquias a outros países além de Portugal devido ao momento econômico.

As estratégias de internacionalização da iGUi Piscinas na Argentina, Europa, América do Norte e América Central / Caribe apresentam elementos do modelo gradualista da escola de Uppsala, principalmente no que diz respeito ao aprendizado experimental, ao aumento gradual de comprometimento de recursos e a escolha de mercados com menor distância psíquica em aspectos como posição geográfica e idioma. No entanto, percebe-se que aspectos da teoria revisitada como os relacionamentos com parceiros locais (máster franquia e rede de lojas) tornou o processo de expansão nos mercados mais rápido. A entrada nos mercados exigiu um tempo maior, mas a expansão nos mercados internacionais abertos foi encurtada por meio do modelo de adaptação da rede local ao sistema de franquias.

Em síntese, o processo de internacionalização adotado pela iGUi Piscinas consiste em um modelo híbrido que envolve investimento direto de capital próprio da franqueadora e investimento de parceiros nacionais ou estrangeiros em operações industriais, que passam a atuar no formato de máster franquia. Por ter participação no capital, a franqueadora possui maior controle e a autonomia dos parceiros locais é mais limitada. O formato adotado de desenvolvimento da rede de unidades subfranqueadas posterga o retorno do investimento relacionado ao pagamento de royalties e taxas, no entanto acelera o processo de expansão internacional. Seria interessante investigar em estudos futuros outras franquias brasileiras do setor industrial para verificar se este modelo híbrido é aplicado em outros casos.

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.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3ª ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- DOHERTY, A. M.; QUINN, B. International retail franchising: an agency theory perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 27 n. 6, pp. 224 – 237, 1999.

- 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.
- 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. 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.
- 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.
- RIBEIRO, A.; GALHARDO, M.; MARCHI, L.; IMPERATORE, L. G. *Gestão estratégica do franchising: como conquistar redes de franquias de sucesso*. 2ª ed. São Paulo: DVS Editora, 2013.
- 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.