

## **A internacionalização de restaurantes brasileiros de pequeno porte: um estudo multicaso**

**NADIA WACILA HANANIA VIANNA**  
UNIVERSIDADE PAULISTA  
nhvianna@terra.com.br

**ARNALDO LUIZ RYNGELBLUM**  
Universidade Paulista  
arnaldory@yahoo.com

**PEDRO LUCAS DE RESENDE MELO**  
UNIVERSIDADE PAULISTA  
resendemelo@hotmail.com

## **A internacionalização de restaurantes brasileiros de pequeno porte: um estudo multicaso**

### **1 Introdução**

Distinguem-se no setor de serviços de alimentação duas vertentes, serviços prestados por rede pública e rede privada, sendo que nesta última há a dimensão não comercial (alimentação oferecida para funcionários de empresas, dentre outros), e a comercial (restaurantes, lanchonetes e outros); do total de alimentos vendidos no Brasil 22% são destinados aos serviços de alimentação, enquanto na Europa esse número é 40%, e nos EUA é 50% (ABIA, 2012 a, 2012b).

Em 2011, o setor de *fast food* no Brasil movimentou 88 bilhões de reais, conforme a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA, 2012c). Focalizando-se especificamente o mercado brasileiro de serviços de alimentação comercial, é possível afirmar que se encontra em franca expansão, pois “as boas expectativas do setor, que emprega seis milhões de pessoas, vão além do bom momento da economia do País, e se pautam no aumento do gasto do brasileiro com alimentação fora do lar” (ESTADÃO.COM, 2011). Em 2011, base 2010, as vendas da indústria alimentícia para o setor de serviços de alimentação (*food service*) aumentaram 17,1%; serviços de alimentação apresentaram velocidade na taxa de crescimento 50% maior do que a verificada no varejo tradicional (supermercados e outros) (ABIA, 2012d). A crescente participação da mulher no mercado de trabalho é fator que tem sido apontado como possível propulsor desse processo (SALAZAR; LEITE, 2011).

Embora haja cenário interno promissor, há várias empresas do setor de serviços de alimentação comercial com atividades no mercado internacional, e ainda mais, em mercados mais competitivos do que o brasileiro; é o caso da Churrascaria Fogo de Chão, que tem oito unidades no Brasil, dezoito nos EUA, e tem em seus planos a abertura, até 2015, de dez ou doze unidades nos EUA e apenas três no Brasil (ARAGÃO, 2012) e também da rede Giraffas, que tem cerca de 400 unidades no Brasil e, no cenário internacional, uma unidade no Paraguai e duas nos EUA, onde pretende abrir mais 34 restaurantes até 2017, e tem contado nesse processo com o apoio consultivo da ApexBrasil (informação verbal, em palestra proferida por Alexandre Guerra, diretor proprietário do Giraffas, no VII Simpósio de Administração e Marketing da ESPM, 2012).

O mercado consumidor de alimentação fora do lar nos EUA revela-se bastante promissor: o *ticket* médio (gasto médio por cliente, por refeição) do norte americano é maior do que o do brasileiro e, além disso, o norte americano vai a restaurantes 216 vezes por ano, isto é, cerca de quatro vezes por semana (informação verbal, em palestra proferida por Alexandre Guerra, diretor proprietário do Giraffas, no VII Simpósio de Administração e Marketing da ESPM, 2012).

Há várias outras empresas deste setor que se internacionalizaram por meio de franquias, e foram alvo de muitos estudos. Marques, Merlo e Lucchesi (2005, p.16) buscaram conhecer os motivos que levaram, em 2002, o China in Box ao México, empregando esse modo de entrada, e encontraram os seguintes fatores: “[...] fortalecimento da marca, aumento das vendas, atratividade do mercado mexicano e apelo internacional do formato do negócio [...]”; além destes, mencionaram ainda a influência dos objetivos do proprietário como indutores da atitude proativa da empresa. Salazar e Leite (2011) estudaram o caso da internacionalização do Grupo Bonaparte, pernambucano, por meio do Restaurante Bossa Nova, instalado nos EUA, em 2010,

concluindo que a adoção dessa estratégia em muito se deveu ao perfil empreendedor do principal dirigente do Grupo.

Não há somente histórias de sucesso na internacionalização brasileira de serviços de alimentação: a rede de *fast food* de comida árabe, o Habib's, bem sucedida no Brasil, planejava em 2000 abrir 150 unidades no México, em um prazo de cinco anos, mas em 2005 viu-se obrigada a cerrar as portas das seis lojas que lá detinha e amargar a perda dos cinco milhões de dólares gastos nessa empreitada (NAIDITCH, 2007). Essa rede pretendia também, abrir no espaço de sete anos, 102 lojas (próprias/franqueadas) na Flórida, mas os planos foram abortados dias antes da inauguração da primeira loja, em função da presumida rejeição da população local à cultura árabe, que adviria do ataque às torres do *World Trade Center*, por terroristas árabes (MORAIS, 2002).

Empresas brasileiras que buscam o mercado externo podem contar com o apoio da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil). Essa Agência é vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), que tem centros de negócios espalhados no Brasil e em quase todos os continentes do mundo, por meio dos quais oferece informações relevantes sobre mercados internacionais e condições de competitividade (ApexBrasil). Fletcher e Harris (2012) consideram consultorias e governo como fontes de informação relevantes sobre os mercados, para as empresas que se internacionalizam.

São recorrentes na literatura menções à necessidade de adaptação do produto/serviço ao mercado internacional selecionado. Este foi o caso do restaurante Bossa Grill (pertencente ao Grupo Bonaparte, aberto nos EUA em 2009): “Na concepção do cardápio houve adaptações para o gosto do americano. O cardápio foi concebido (..) e adaptado ao paladar americano no que se refere ao sabor – mais picante e adocicado – e gramatura – pois o americano come mais”(SALAZAR; LEITE, 2011, p.5).

Também a observância de diferenças de ordem legal, trabalhista, em relação ao Brasil tem sido relatada como necessária para a empresa que se internacionaliza. Sob essa perspectiva, o Ministério do Turismo, em parceria com o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) preparou documento para orientar empresas brasileiras no que se refere a várias condições, inclusive trabalhistas, existentes na Europa e EUA (BRASIL, 2006). Salazar e Leite (2011, p. 6) citam a situação vivenciada pelo Grupo Bonaparte nos EUA: em função da legislação trabalhista vigente naquele local, foi necessário contratar mais funcionários do que seriam necessários em loja equivalente no Brasil.

Um modo de entrada que tem sido escolhido por muitas empresas brasileiras em outros países é o estabelecimento de franquias, que é “[...] uma forma organizacional complexa, composta por partes legalmente distintas: uma parte central, detentora da marca e do conhecimento de gestão do negócio (o franqueador), e múltiplos agentes econômicos (os franqueados)” (SILVA; AZEVEDO, 2007). Resultado de pesquisa realizada por Gonzalez-Dias e Solis-Rodriguez (2012), relativo a cadeias de franquias da Espanha, no período 1996 – 2005, aponta que a experiência e reputação do franqueador no mercado são fatores que atraem os empreendedores interessados na franquia.

Embora Stanworth et al (2004) alertem, com base em trabalhos de vários autores, para as dificuldades encontradas em sistemas de franquia, que chegaram a redundar em total fracasso, tanto nos EUA como no Reino Unido, há que se destacar visões otimistas desse tipo de negócio, como a do presidente do grupo Bonaparte, que,

em entrevista a Eloy (2009), afirmou que a crise vivenciada pela economia mundial não reduziu o capital disponível para investimento em franquias, pois “muitos investidores deslocaram aportes de bancos e de ações para aplicar em franquias, que são mais rentáveis”.

Franquias têm sido utilizadas, principalmente, por empresas de serviços, tanto na licença para venda de produtos e/ou atuação com a marca, como naquelas em que a licença está vinculada à padronização global do negócio, pois são várias as vantagens da franquia como mecanismo de entrada: “pode-se obter uma rápida expansão; baixos custos para o franqueador; mercados marginais podem ser acessados; pode-se usar administração local; e variedade de contratos possíveis” (DAWSON, 1994, apud MARQUES, 2006, p.33). Oliveira Neto e Andreassi (2012, p.35) complementam e acrescentam, comparativamente às lojas próprias: “[...] ganhos de escala em razão de maior acesso tecnológico possibilitado pelo franqueador, maior facilidade de se obter financiamentos para expansão do empreendimento; menor dispêndio de recursos para o monitoramento e controle das unidades [...]”.

Estudo conduzido por Gonzalez-Diaz e Solis-Rodriguez (2012) aponta a franquia como fonte de capital financeiro, que viabiliza movimentos de expansão das empresas. Solicitações de franqueados em potencial já foram citadas por Walker (1989, apud SHANE, 1996) como fatores explicativos da internacionalização de franquias.

Embora existam formas contratuais plurais de *franchising*, estudo multicaso conduzido por Silva e Azevedo (2007), que envolveu 14 empresas brasileiras e sete francesas, revelou que a forma predominante nos contratos brasileiros é a chamada franquia convencional (o franqueado responsabiliza-se pela gestão de sua unidade e assume todos os investimentos necessários para a instalação da mesma, inclusive a taxa de franquia; além disso, paga periodicamente *royalties* e outras taxas de administração ao franqueador), enquanto nos contratos de empresas francesas outros formatos são mais frequentes.

Segundo Borini, Rocha e Spers (2012, p. 73),

No Brasil, existem 68 redes nacionais que operam em todos os cinco continentes, com mais de setecentas unidades no exterior. Comparando com o ano 2000, quando eram quinze marcas de franquias, é verificado um crescimento de mais de 300% em apenas aproximadamente dez anos.

No que tange aos países de destino escolhidos por empresas brasileiras franqueadoras, Portugal, Estados Unidos, Paraguai e Angola têm sido, nessa ordem, os mais visados (ROCHA et al, 2012). Relevar também a existência de alianças estratégicas formadas por redes de franquias no setor alimentação, como é, por exemplo, o caso da fusão entre as redes China in Box e Gendai (MELO; ANDREASSI; OLIVEIRA JR., 2012), assim como a constituição de máster franquias, que são responsáveis pela celebração dos contratos com os franqueados locais do outro país, e pela comunicação direta com o franqueador (BRITTO, 2003).

Além de grandes grupos, existem micro e pequenas empresas brasileiras desse setor que se internacionalizaram, mas poucas referências foram encontradas na literatura pesquisada em relação à motivação, trajetória no mercado internacional, bem como as dificuldades e facilidades encontradas por seus dirigentes no processo de internacionalização.

Nos últimos anos, tem-se observado a progressiva inserção de novos *players* em negociações internacionais, como as MPE (Micro e Pequena e Empresa) sediadas em países em desenvolvimento (MTIGWE, 2006; ETEMAD, 2004). Estes empreendimentos requerem novas leituras e adequação dos modelos teóricos para o entendimento do processo de internacionalização particularizado à realidade vivenciada por estas empresas (MTIGWE, 2006; TODD, 2006), pois as MPE possuem limitações

de recursos tanto gerenciais, como informacionais e financeiros, porém o caráter empreendedor de seus executivos propicia frequentemente a identificação de novas oportunidades de negócios em mercados internacionais (FLORIANI, 2010; PENROSE, 1959).

Alguns estudos têm explorado a satisfação do franqueador e franqueado quanto ao sistema de operação, e também os conflitos existentes nesse formato de negócio, mas notou-se carência de trabalhos voltados para o processo de internacionalização vivenciado por empresas brasileiras de pequeno porte do setor *fast food*, que evidenciassem de que modo foi tomada a decisão de internacionalizar e as dificuldades encontradas. Em função do exposto, foi conduzido estudo em dois restaurantes de pequeno porte, procurando responder à seguinte questão de pesquisa: **como ocorreu o processo decisório referente à internacionalização de restaurantes brasileiros de pequeno porte?** Além do objetivo geral, alinhado a essa questão, **objetiva-se especificamente conhecer** : (i) a motivação para a internacionalização, (ii) o processo decisório seguido, que culminou com a tomada de decisão de internacionalizar, e (iii) as dificuldades encontradas na implementação dessa decisão.

Para responder a este questionamento e alcançar os objetivos de pesquisa propostos foram realizados dois estudos de casos em restaurantes brasileiros de pequeno porte (critério do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE), que atuam no segmento de alimentação, e que possuem operações no exterior. Espera-se que os resultados encontrados na pesquisa aqui apresentada possam lançar algumas luzes sobre a internacionalização desse tipo específico de empresa.

## **2 Fundamentação teórica**

### **2.1. Processo decisório**

Decisões tomadas em nível estratégico das organizações, como a de internacionalizar, são tomadas sob condições de incerteza, isto é, quando não é possível controlar condições intervenientes na decisão.

A literatura registra estudos de vários autores sobre a tomada de decisões em condições de incerteza, como Bazerman (2004), Hammond, Keeney e Raiffa (1999), Russo e Schoemaker (1993), que se dedicaram ao estudo das etapas contidas nesse processo específico e armadilhas nele envolvidas. Outros propuseram e desenvolveram metodologias para elaboração de cenários norteadores de estratégias (HONTON; HUSS, 1987; BRAUERS; WEBER, 1988; GODET, 1993). Cenário entendido como uma narrativa que relaciona de forma lógica e coerente a situação atual àquela vislumbrada para o futuro, com base em premissas e eventos selecionados; é preparado um cenário preliminar e depois outros são construídos admitindo-se modificações em fatores relevantes.

Contribuição importante para a geração de conhecimento nessa área advém de estudo de Gordon, Helmer e colaboradores, que propuseram a elaboração e análise da matriz impactos cruzados como ferramenta útil para avaliar a influência de cada evento (política ou fator considerado relevante para a decisão a ser tomada) sobre outro (GORDON, 1994). A matriz de impactos-cruzados facilita a elaboração de cenários, pois é constituída por probabilidades de ocorrência de um evento sobre outro. A identificação desses eventos e probabilidades pode, entretanto, ser tarefa complexa para ser realizada por um único indivíduo, e, além disso, as avaliações de probabilidade individuais podem sofrer distorções (vieses) de ordem motivacional ou cognitiva, conforme descrito por Tversky e Kahneman (1974). Entendem esses autores que o viés cognitivo está associado ao modo de julgamento do indivíduo, enquanto o viés

motivacional está relacionado ao desejo consciente ou inconsciente de se satisfazer às expectativas de terceiros.

Recorrer ao método Delphi pode atenuar ou até eliminar as dificuldades apontadas. Este método consiste na condução de sessões de avaliação e *feedback* anônimo, com relação a algum aspecto de interesse, das quais participam diferentes especialistas relacionados ao tema em estudo, e não se permite interação entre os participantes, evitando-se desse modo que indivíduos com personalidade forte ou hierarquicamente superiores influenciem os demais componentes; em geral, após a realização de três sessões o consenso pode ser atingido ou admitido inviável (FUSFELD; FOSTER, 1971; VIANNA, 2007). Probabilidades de ocorrência dos cenários delineados poderão também ser estimadas por meio do método Delphi.

Em vista dos erros e dificuldades subjacentes aos processos decisórios, há recomendações em Hammond, Keeney e Raiffa (1999) para que se atente para armadilhas psicológicas, que podem intervir nesses processos, como por exemplo, a proteção ao capital já empatado e a busca de confirmação de alguma disposição subconsciente. Por outro lado, Bazerman (2004) com base em estudos de outros pesquisadores, alerta para as estratégias simplificadoras (heurísticas) seguidas por indivíduos na tomada de decisão, como por exemplo, a disponibilidade, que leva à vinculação de estimativas aos fatos mais facilmente recordados.

## **2.2. Teorias de internacionalização**

As teorias sobre internacionalização de empresas foram constituídas com base no estudo de grandes corporações sediadas em países desenvolvidos. Há três vertentes teóricas que buscam explicar a motivação de empresas para envolvimento no processo de internacionalização:

**Teorias Econômicas**, que estão centradas ou no paradigma eclético (busca de vantagens em novo país, em função da localização, propriedade e internalização), conforme trabalho de Hymer em 1960 e Dunning (1980), respectivamente; ou na hipótese do ciclo de vida (busca de maiores ganhos em outro país em virtude da saturação do mercado local), desenvolvida por Vernon e Wells na década dos sessenta (FREITAS, 2004; AMATUCCI; AVRICHIR, 2007); ou ainda na teoria do poder de mercado, que considera o investimento direto em outro país como gerador de barreiras à entrada de novos competidores (ATSUMI; VILLELA; FREITAS, 2007).

**Teorias Comportamentais**, como a enunciada pela Escola de Uppsala (o modelo inicialmente considerava o conhecimento conquistado gradual e plenamente a partir da experiência efetiva em negócios internacionais como fator chave para o envolvimento em atividades no exterior; posteriormente foi revisto e passou a enfatizar o relacionamento da firma, baseado em confiança e compromisso com seus parceiros de rede, como indutor da aprendizagem sobre outros países e, conseqüentemente, impulsionador da internacionalização) (JOHANSON; VAHLNE, 1977; 1990; 2009); e a Teoria de *Networks*, segundo a qual uma empresa lança-se ao mercado internacional para acompanhar o movimento da rede à qual pertença, formada por diferentes agentes econômicos (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Sob a perspectiva da Escola de Uppsala, a empresa começaria a se internacionalizar por meio de comprometimento superficial (alguma modalidade de exportação) com um país, e à medida que fosse adquirindo e acumulando conhecimentos sobre o mercado desse país, avançaria na aplicação de recursos, culminando com a instalação de plantas próprias. É pressuposto no modelo de Uppsala, que a empresa irá considerar a distância psíquica entre países para a escolha daqueles com os quais irá estabelecer relações, e começará com aqueles psiquicamente próximos,

seguindo depois para os mais distantes (SOTTO-MAYOR FILHO; FERREIRA, 2006). Entende-se por distância psíquica a percepção que um indivíduo tem sobre determinada localidade, com base em um conjunto de fatores, tais como desenvolvimento econômico, cultura e idioma, dentre outros (HILAL; HEMAIS, 2003; GHEMAWAT, 2001).

As **teorias estratégicas de internacionalização**, para as quais o processo de internacionalização estaria fortemente associado à orientação indicada no eixo do plano estratégico da empresa; participam dessa vertente a Teoria do Comportamento Estratégico (processo norteado por interesses na esfera competitiva, como trocar ameaças, seguir a empresa líder, dentre outros) e a *Resource Based View* (centrada na preservação de fatores estratégicos da empresa: suas competências e recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados) (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Essas teorias, entretanto, não explicam todos os processos de internacionalização, como por exemplo, empresas conhecidas como *Born Globals* que se internacionalizam nos primeiros anos de vida (MOTA, 2007; DIB, 2008), e no que tange ao modelo de Uppsala, este tem se mostrado incompatível com a trajetória seguida por várias empresas (FORTE; SETTE JR., 2005).

Cabe notar que o desejo de proprietários de pequenas empresas impulsionando a criação de uma unidade de operação em outro país, está presente na literatura revista, notadamente nos trabalhos de Cavusgil (1984), Melsohn (2006), Ruzzier et al (2007), Paunovic e Prebezac (2010).

São também descritas na literatura, as estratégias de entrada adotadas por empresas em outros países: exportação com suas diferentes modalidades (BATEMAN; SNELL, 1988; LEE, 2000); formas de licenciamento, como as franquias (BATEMAN; SNELL, 1988); alianças estratégicas, como as *Joint Ventures* (TANURE; DUARTE, 2006; CUNHA; ARMANDO; ALMEIDA, 2007); e o investimento direto no exterior, como as fusões, aquisições ou construção (*greenfield operation*) (SHARMA; ERRAMILI, 2004, *apud* FORTE; SETTE, 2005; ATSUMI; VILLELA; FREITAS, 2007).

### 3 Metodologia de pesquisa

Tendo em vista o exposto, e por meio da metodologia a seguir descrita, procurou-se conhecer como se deu o processo decisório que culminou com a decisão de internacionalização das empresas **Special Steak** e **Sul Lunch & Dinner**, cujos nomes são fictícios, atendendo à solicitação das empresas.

Além da revisão da literatura, dados e informações referentes ao desempenho de negócios na área de alimentação foram colhidos na Associação Brasileira de Franchising (ABF). Foram realizados estudos de caso relativos ao processo de internacionalização desses restaurantes brasileiros.

Elaborou-se um Protocolo de pesquisa, norteado pela fundamentação teórica apresentada, para essa finalidade, que reunia, dentre outros aspectos, questões relacionadas a:

- Dados gerais da empresa (produtos; faturamento anual; localização das unidades; ano de criação da empresa; tipo de gestão da empresa - familiar ou profissional).
- Experiência internacional (descrição das ações direcionadas ao mercado internacional – comércio, parcerias, investimento direto; países nos quais atua).
- Descrição dos fatores motivadores da opção pela estratégia de internacionalização.
- O processo de internacionalização da empresa (data de início de negociações/operações; orientação pessoal dos gestores em termos de

conhecimento/vivência/familiaridade com outros países; percurso seguido até a tomada da decisão de envolvimento com o mercado internacional – participantes e metodologias adotadas; busca e obtenção de apoio consultivo ou de organizações de governos para adoção da estratégia de internacionalização).

- Tempo transcorrido entre a tomada de decisão e a efetiva implantação do plano.
- Comparativo entre resultados financeiros obtidos pela empresa nas unidades de outros países e no Brasil.
- Dificuldades e facilidades encontradas na adoção da estratégia de internacionalização. Adaptações/ Modificações no cardápio ou serviços.
- Visão das soluções mais adequadas para eliminar (ou atenuar) os problemas apontados.
- Planos de expansão para outros países.

Informações necessárias para atendimento ao Protocolo da pesquisa foram obtidas junto a um dos sócios da **Special Steak**, responsável pelo desenvolvimento do plano de internacionalização da empresa; este foi contatado por telefone em dois momentos (julho de 2012 e fevereiro de 2013), tendo concedido entrevista, realizada pessoalmente, no início de março de 2013. Cabe notar que o sócio majoritário dessa empresa é dirigente de uma *holding* de franquias multissetoriais do Brasil, mas a internacionalização da empresa não se deu por meio de uma unidade franqueada. O fato de esta empresa ter conseguido entrar e operar uma unidade própria no cenário internacional, tornou-a um caso interessante para estudo (ZANNI; MORAES; MARIOTTO, 2011).

No que se refere à **Sul Lunch & Dinner**, as informações preliminares foram obtidas diretamente da ABF e do site da empresa. Após contato telefônico, realizado em agosto de 2012, foram obtidas em setembro e novembro, por meio de questionários preenchidos por e-mail por um sócio-diretor, as informações necessárias ao atendimento do Protocolo de pesquisa.

## 4 Apresentação e análise de resultados

### 4.1. O processo de tomada de decisão da Special Steak

O restaurante **Special Steak** foi fundado em 2009, na cidade de São Paulo, por quatro sócios e conta com 34 funcionários. Oferece prato único, constituído por um corte especial de carne, servido com molho também especial, batatas fritas e salada. Os proprietários acreditam que o molho é o grande diferencial do **Special Steak** em relação aos seus concorrentes diretos.

A empresa tem sete franquias negociadas (a partir de meados de 2011), para entrar em funcionamento em território brasileiro ainda em 2013, e conta com uma unidade própria em Brickell, região central de alta renda de Miami, já em funcionamento, a partir desse mesmo ano. A empresa pretende abrir unidades em países culturalmente próximos, como México, Chile e Argentina.

A idéia da internacionalização surgiu em 2012, e partiu do sócio majoritário, que há muito desejava ser detentor de uma unidade nos EUA, pois apesar de dirigir e ter participação em uma *holding* de franquias, todas elas estavam situadas em território brasileiro.

O projeto foi desenvolvido pelo sócio minoritário, que também atua como gestor operacional do restaurante. Subsídios para a realização do projeto foram colhidos junto a profissionais dos EUA: advogados, um especialista em franquias, e um administrador. A localização sugerida para o empreendimento foi Miami, mais precisamente a região de Brickell, bastante parecida com o bairro de São Paulo onde se encontra o **Special**

**Steak**, que conta com escritórios de empresas, agências bancárias, comércio e residências de alto padrão. Além disso, a comunicação é facilitada porque a cidade abriga muitos latinos e turistas, principalmente do Brasil. Ademais, a cidade tem experimentado nos últimos anos notório crescimento e desenvolvimento, e há indicadores (crescimento imobiliário, dentre outros citados pela empresa) de que essa será também a tendência para os próximos anos.

Inicialmente, pensou-se em abrir uma unidade franqueada nos EUA, mas as exigências legais e restrições interpostas pelo órgão regulador levaram ao abandono dessa ideia.

Foram feitas avaliações da concorrência em Miami, concluindo-se que o produto teria preço atrativo, e sabor que agradaria ao público heterogêneo da cidade; notou-se que o único restaurante similar ao **Special Steak** que havia nessa cidade fechou por motivos de ordem pessoal do proprietário. Foi analisado também o macro cenário local (política, economia e sociedade) tendo sido identificados eventos impactantes sobre o negócio e cenários delineados para posterior análise.

O trabalho foi submetido à reunião mensal do Conselho de sócios, que aprovou um plano estratégico após exame e discussão. Cabe notar que por ser da ordem de 1,3 milhões de dólares a estimativa para estabelecimento da nova unidade (com *layout* interno e dinâmica de funcionamento idênticos à loja de São Paulo), optou-se por formar um grupo de sete investidores para que os custos (especialmente de instalação) fossem suportados e distribuídos entre os seus participantes. O referido grupo foi estruturado com base em contrato e sob a orientação de advogados dos EUA e Brasil. O período transcorrido entre a concepção do projeto e efetiva conclusão do mesmo foi de aproximadamente sete meses.

Dificuldades mais importantes apontadas no processo estão relacionadas com o fornecimento da carne, pois por se tratar de um corte especial, exige que o fornecedor dos EUA tenha treinamento específico para a realização da tarefa. Note-se que ingrediente algum é enviado do Brasil para a operação nos EUA.

A quantidade de funcionários, necessária para operação do restaurante de Miami é cerca de 20% maior do que a existente na loja brasileira, em virtude da legislação trabalhista local vigente, pois não prevê aviso prévio nem adicional noturno, como se tem no Brasil.

A distância geográfica é outro fator apontado como gerador de dificuldades para a operação, mesmo havendo investimento em tecnologia (comunicação via *Skype*, dentre outros) e pessoa amplamente qualificada para conduzir o processo. Com relação a este último aspecto, cabe notar, o sócio-coordenador do projeto tem formação acadêmica em administração nos EUA e exerceu trabalho profissional por dez anos em Miami, tendo conquistado fluência no idioma, vivência na cultura local, e estabelecido uma ampla rede de contatos profissionais.

Há que se destacar também, as facilidades relatadas na estruturação da loja em Miami: a colocação de hidráulica, eletricidade e gás é prontamente acompanhada e fiscalizada pelos setores competentes; a cozinha é construída e entra em funcionamento no prazo de 45 dias; laudo dos bombeiros é expedido em 48 horas; e o alvará de funcionamento é emitido no prazo de uma semana. Note-se que na unidade brasileira despendeu-se 60 dias nas obras e instalação da cozinha, e desde 2009 o alvará de funcionamento está sendo aguardado!

A expectativa dos gestores da empresa é a de que o nível de rentabilidade da unidade internacional supere o nacional em aproximadamente 3%, em virtude de programação da abertura da loja de Miami para a tradicional *happy hour* norte americana, o que não ocorre na loja brasileira.

## **4.2 O processo de tomada de decisão da Sul Lunch & Dinner**

Empresa brasileira, fundada em 2002, pertencente ao segmento Café & Cia, do setor de alimentação, conforme denominação da ABF, localizada na cidade de São José, em Santa Catarina. Em 2005, quando ainda era pequena empresa, teve início seu processo de expansão, a partir da estratégia de abertura de franquias, culminando em 2012 com 25 unidades franqueadas, sendo duas em Angola, abertas em 2010. Além das franquias, a empresa tem uma Representação em Portugal, visando à obtenção de novos franqueados, pois a empresa tem planos de expansão para outros países da Europa (em 2013), prioritariamente para Portugal e Espanha. **A Sul Lunch & Dinner** definiu, ao final de 2012, sua máster franquia nos Estados Unidos, e deverá ter sua primeira unidade franqueada naquele país, na cidade de Orlando.

A ideia de internacionalizar partiu de uma pessoa que desejava levar uma franquia da **Sul Lunch & Dinner** para Angola, e que acabou se tornando máster franqueada para aquele país. Os motivos impulsionadores da tomada da decisão de internacionalizar, segundo o sócio-diretor da empresa foram: “mercado angolano é carente de opções gastronômicas de qualidade, facilidade do idioma português e possibilidade de novos negócios, pois temos outras três marcas que podem ingressar no mercado angolano”. Note-se que não houve discussão dessa decisão na empresa, não foi buscado apoio algum de consultorias ou instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), ABF ou ApexBrasil, e a empresa trabalhou unicamente com capital próprio e do franqueado.

Entre a tomada de decisão e a efetiva implantação do plano transcorreram 60 dias. Dentre as dificuldades enfrentadas no processo de implantação da unidade em Angola, foram apontados: a) trâmites de exportação e desembaraço aduaneiro; b) inexistência de insumos com o padrão de qualidade encontrado no Brasil; c) dificuldade com a mão de obra (mais de 50 pessoas foram treinadas e não aprovadas nos primeiros 15 dias de operação); e d) necessidade de adequar o cardápio aos sabores e temperos da região.

A tomada de decisão de implantar a segunda loja em Angola não seguiu processo diferente em relação àquele seguido na primeira internacionalização, e como a nova unidade pertencia ao mesmo franqueado, o aprendizado obtido com a primeira experiência foi um facilitador na operação. Releva destacar que os resultados financeiros obtidos pela empresa em Angola são significativamente superiores àqueles obtidos no Brasil, pois segundo o referido sócio-diretor, o mercado angolano é um dos mais caros do mundo, mas as margens operacionais são muito atraentes.

## **5. Discussão dos resultados**

### **5.1. Special Steak**

O interesse do sócio-majoritário do restaurante pela internacionalização impulsionou estudos com vistas à internacionalização, tal como encontrado em Melsohn (2006), Ruzzier (2007), e Paunovic e Prebezac (2010). Os resultados obtidos na empresa estudada revelaram que esta elaborou um plano estratégico de internacionalização, baseado em suas competências (saber fazer um molho “secreto” de sabor “único e especial”) o que possibilita explicar em parte o processo por ela vivenciado a partir das Teorias Estratégicas de Internacionalização, mais precisamente pela vertente *Resource Based View*. A elaboração desse plano foi lastreada pelo delineamento e discussão de vários cenários, com base no conhecimento de profissionais do mercado dos EUA, especializados em diferentes áreas que tangenciam o negócio, conforme proposto em vários estudos (HONTON; HUSS, 1987; BRAUERS;

WEBER, 1988; GODET,1993). A preparação dos cenários envolveu também a análise de matriz impactos cruzados, útil para avaliar a influência de cada fator, considerado relevante, sobre outro, conforme Gordon (1994).

Com as informações obtidas não foi possível avaliar se a visão do sócio majoritário condicionou a dos demais na discussão dos cenários e elaboração do plano de internacionalização, pois não foram realizadas sessões de aplicação do método Delphi.

Percebeu-se claramente a preocupação de internacionalizar a **Special Steak** para regiões com menor distância psíquica em relação ao Brasil (dentre outros fatores, idioma e cultura dominantes, próximos aos brasileiros), o que vai ao encontro do exposto na teoria desenvolvida pela Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977). O fato do sócio minoritário, que coordenou o projeto, ter vivido por vários anos em Miami, e lá ter estabelecido uma rede de contatos profissionais, auxiliou no processo de internacionalização, pois facilitou a aquisição de conhecimentos sobre a realidade local (JOHANSON; VAHLNE, 1990; HUTCHINSON; QUINN; ALEXANDER, 2006; FERNÁNDEZ-ORTIZ; LOMBARDO, 2009), e amenizou a incerteza dos demais proprietários da **Special Steak** em relação àquele mercado (HILAL; HEMAIS, 2003). Cabe salientar, que além do plano estratégico de internacionalização, e da adoção de procedimentos compatíveis com o que é preconizado pela Escola de Uppsala, a **Special Steak** também pode ser considerada *Born Global*, pois se internacionalizou em prazo curto, inferior a cinco anos (DIB, 2008). O caso, portanto, ilustra uma situação em que há necessidade do concurso de mais de uma vertente teórica na explicação do processo de internacionalização dessa pequena empresa e a necessidade de se buscar, adicionalmente, o apoio de estudos que abordem o perfil do empreendedor.

O modo de entrada da **Special Steak** nos EUA, por meio de investimento direto, contando com capital captado de pessoas físicas, com finalidade específica para criação de uma unidade de operações no exterior, sem buscar apoio do BNDES (ou outro órgão de fomento) ou com a abertura de franquias, pode ser considerado, em confronto com a revisão efetuada da literatura, caso raro dentro da realidade da pequena empresa desse setor.

Dentre as maiores dificuldades encontradas no processo de internacionalização da empresa, está a necessidade de desenvolvimento de fornecedores de carne em Miami, visto que o envio do produto brasileiro para os EUA não foi considerado no plano estratégico da empresa, em virtude das dificuldades e elevados custos logísticos existentes no Brasil (GUASCH; GONZALEZ; SEREBRISKY, 2008 apud SILVA, R.F. et al , 2011).

## 5.2. Sul Lunch & Dinner

A pesquisa bibliográfica e os resultados obtidos na **Sul Lunch & Dinner**, revelaram haver um diferencial entre essa empresa e as grandes redes de serviços de alimentação que se internacionalizaram: enquanto aquelas elaboraram planos estratégicos de internacionalização, seguindo o padrão explicado pelas Teorias Estratégicas de Internacionalização (ROCHA; ALMEIDA, 2006), a **Sul Lunch & Dinner** adotou postura apenas reativa, lançando o olhar para o mercado externo somente quando foi contatada por um indivíduo interessado em abrir uma franquia em Angola. Note-se que solicitações de franqueados em potencial já foram apontadas por Walker (1989, apud SHANE,1996) como fatores explicativos da internacionalização de franquias.

Há que se considerar também, conforme descrito na teoria revista da Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2009), que o relacionamento da empresa com o

parceiro local, lastreado por compromisso formalizado por meio de contrato de franquia e depois máster franquia, facilitou a aprendizagem sobre o mercado de Angola e impulsionou a internacionalização para aquele país.

O ingresso em Angola, país com idioma próximo ao português brasileiro, amenizou a incerteza dos gestores da **Sul Lunch & Dinner** em relação àquele mercado (HILAL; HEMAIS, 2003). Cabe aqui lembrar, que Angola é um dos quatro países que mais atraem franquias brasileiras (ROCHA et al, 2012), muito provavelmente em função da proximidade do idioma, que ajuda a reduzir a distância psíquica entre os países, ao facilitar a troca de informações entre esses mercados (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Algumas dificuldades foram encontradas na internacionalização da empresa, como a necessidade de adaptação dos sabores e temperos dos pratos servidos ao paladar angolano. A adaptação foi feita, embora contrariasse o esquema comumente adotado em franquias brasileiras, que exige padronização universal dos produtos oferecidos e serviços prestados em todas as unidades franqueadas.

O recrutamento e treinamento da mão de obra também exigiram especial atenção do franqueador e franqueado. Cuidados nessa área podem ser evidenciados a partir da informação de que nos 15 dias iniciais de operação da unidade angolana foram treinadas e reprovadas para o trabalho mais de 50 pessoas!

### **Considerações finais**

A internacionalização da **Special Steak** e da **Sul Lunch & Dinner** ilustram duas maneiras distintas pelas quais os gestores de restaurantes decidiram rumar para o ambiente internacional. A primeira, motivada pelo desejo do sócio majoritário, adotou procedimentos indicados na literatura referente a processo decisório, aliados à ousadia e criatividade, para obter os recursos necessários para desenvolvimento e implantação de unidade nos EUA, enquanto a segunda, induzida à internacionalização (comportamento reativo), seguiu a forma mais frequente nesse ramo de negócios que é o estabelecimento de franquias.

Dentre as teorias de internacionalização que podem explicar o movimento rumo à internacionalização, destaca-se a da Escola de Uppsala, aplicável aos dois casos focalizados, visto que o conhecimento da realidade dos países receptores e os relacionamentos pré-existentes com pessoas desses países apoiou fortemente o processo de internacionalizar.

No que tange aos métodos utilizados no processo decisório, observou-se que apenas a empresa pró-ativa na internacionalização os empregou, ficando, em termos desse processo, alinhada às grandes empresas internacionalizadas, conforme descrito, por exemplo, em Vianna e Almeida (2011).

Quanto às dificuldades enfrentadas na internacionalização, foram apontados nos dois casos: trâmites de exportação e desembaraço aduaneiro; disponibilidade e padrão de qualidade dos insumos; e mão de obra.

Espera-se que resultados desse estudo, associados a outros que envolvam empresas de igual porte e setor, possibilitem melhor compreensão e explicação do processo de internacionalização na área de serviços de alimentação de empresas de pequeno porte, e ofereçam subsídios para aquelas que pretendam atuar no cenário internacional.

### **Referências**

ABIA – Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. Disponível em: [www.abia.org.br/cfs2012/mercado.asp](http://www.abia.org.br/cfs2012/mercado.asp), 2012a. Acesso em: 18 out 2012.

Disponível em: [www.abia.org.br/cfs2012/mercado.asp](http://www.abia.org.br/cfs2012/mercado.asp), 2012 b. Acesso em: 18 out 2012.

Disponível em: [http://abia.org.br/vst/o\\_setor\\_em\\_numeros.html](http://abia.org.br/vst/o_setor_em_numeros.html), 2012c. Acesso em: 18 out 2012

Disponível em: <http://abia.org.br/vst/vendas.pdf>, 2012d. Acesso em 25 out 2012

AMATUCCI, M.; AVRICHIR, I. Teorias de negócios internacionais e economia brasileira – de 1850 a 2005. **Anais III Encontro de Estudos em Estratégia**, São Paulo, 2007.

APEXBRASIL – Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/portal/> Acesso em: 20 jun 2012.

ARAGÃO, M. Redes brasileiras exportam churrasco e macarrão. **Jornal Folha de São Paulo**, 02/05/2012. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1084172-redes-brasileiras-exportam-churrasco-e-macarrao.shtml>. Acesso em: 6 set 2012.

ATSUMI, S.Y.K.; VILLELA, L.E.; FREITAS, J.A.S.B. Estratégias de Internacionalização de empresas brasileiras: o processo de investimento externo direto. **Anais III Encontro de Estudos em Estratégia**, São Paulo, 2007.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. (Trad. Celso Rimoli), **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BAZERMAN, M. H. **Processo Decisório**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

BORINI, F.M.; ROCHA, T.V.; SPERS, E.E. Desafios para a internacionalização das franquias brasileiras: um survey com franquias internacionalizadas. In: MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. (Orgs.). **Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BRASIL. Ministério do Turismo. Estudos da competitividade do turismo brasileiro – O comércio internacional de serviços: operadoras de turismo e restaurantes brasileiros nos mercados europeu e norte-americano, 2006. Disponível em: [http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/O\\_COMxRCIO\\_INTERNACIONAL\\_DE\\_SERVIxOS\\_OPERADORAS\\_DE\\_TURISMO\\_E\\_RESTAURANTES\\_BRASILEIROS\\_NOS\\_MERCADOS\\_EUROPEU\\_E\\_NORTE-AMERICANO.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/O_COMxRCIO_INTERNACIONAL_DE_SERVIxOS_OPERADORAS_DE_TURISMO_E_RESTAURANTES_BRASILEIROS_NOS_MERCADOS_EUROPEU_E_NORTE-AMERICANO.pdf) Acesso em: 16 out 2012.

BRAUERS, J.; WEBER, M. A new method of scenario analysis for strategic planning. **Journal of forecasting**. vol.7, pp.31-47, 1988.

CAVUSGIL, S.T. Organizational characteristics associated with export activity. **Journal of Management Studies**. vol. 21, issue1, 1984. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=119&sid=cb340761-9eb4-4ce9-937a-840448ff99c8%40sessionmgr110> Acesso em: out 2007.

CUNHA, J.A.C.; ARMANDO, E.; ALMEIDA; M.I.R. Os fatores decisivos nas escolhas de parceiros estratégicos em alianças estratégicas internacionais. **Anais X SEMEAd**, 2007. FEA/ USP, São Paulo.

DAWSON, J.A. Internationalization of retailing operations. **Journal of Marketing Management**, v.10, p.267-282, 1994.

DIB, L.A.R.. **O Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas e o Fenômeno Born Global**: estudo do setor de software no Brasil. / Luís Antônio da Rocha Dib. Rio de Janeiro, 2008. Tese de Doutorado – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, 2008.

DUNNING, J. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of International Business Studies**. vol 11 (1), pp 9-31., 1980.

ELOY, C. Churrascarias brasileiras expandem com filiais em outros países. **Jornal do Brasil**, 26/12/2009 (atualizada em 25/10/2011). Disponível em:

<http://www.jb.com.br/economia/noticias/2009/12/26/churrascarias-brasileiras-expandem-com-filiais-em-outros-paises>. Acesso em: 15 jun 2012.

ESTADÃO. COM. BR . Setor de alimentação espera crescimento de 5% em 2011, 13/6/2011. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/sua-carreira,setor-de-alimentacao-espera-crescimento-de-5-em-2011,71250,0.htm>. Acesso em: 20 jun 2012.

ETEMAD, H. Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 21, n. 1, p. 1-21, 2004.

FERNÁNDEZ-ORTIZ, R.; LOMBARDO G.F. Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs. **Entrepreneurship & Regional Development**. Vol. 21, Issue 2, 2009. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08985620802176104#preview>

FLETCHER, M. ; HARRIS, S. Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. **International Business Review**, v.21, Issue 4, August 2012, p. 631-647.

FLORIANI, D.E. **O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira**. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

FORTE, S.H.A.C.; SETTE, E.L.M.J. Internacionalização de empresas: o caso do setor de rochas ornamentais e de revestimento do Estado do Ceará. In: 29º EnANPAD, Anais ...Brasília 2005, CD-Rom.

FOSTER, D. L. **O livro completo do franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

FREITAS, Y.A. **Obstáculos à exportação: percepções de empresas brasileiras exportadoras de manufaturados**. Dissertação (Mestrado em Adm), UFRJ, RJ, 2004. Disponível em:

[http://www.centrodelogistica.com.br/new/teses/pdf/21set04\\_Yuri\\_Almeida.pdf](http://www.centrodelogistica.com.br/new/teses/pdf/21set04_Yuri_Almeida.pdf). Acesso em: dez 2007

FUSFELD, A.R.; FOSTER, R. N. The Delphi technique: survey and comment. **Business Horizons**. June, p.63-74, 1971.

GIRAFFAS. Disponível em: <http://www.giraffas.com.br/>. Acesso em: 14 ago 2012.

GODET, M. **Manual de prospectiva estratégica**. Da antecipação à ação. Lisboa: D. Quixote, 1993.

GONZALEZ-DIAZ, M.; SOLIS-RODRIGUEZ, V. Why do entrepreneurs use franchising as a financial tool? An agency explanation. **Journal of Business Venturing**, V. 27, Issue 3, May 2012, p. 325–341.

GORDON, T.J. **Cross Impact Method**. Publication of United Nations Development Program's African Futures Project in collaboration with the United Nations University's Millennium Project Feasibility Study-Phase II, 1994. Disponível em: <http://www.futurestudio.org>. Acesso em: 7 mai 2007.

GHEMAWAT, P. Distance still matters: the hard reality of global expansion. **Harvard Business review**, sept., 2001.

GUASCH, J. L., GONZALEZ, J. A., SEREBRISKY, T. Improving logistics costs for transportation and trade facilitation. Policy Research Working Paper 4558. **The World Bank - Latin America and Caribbean Region Sustainable Development Department**, Washington D.C., USA, 2008.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.7, n.1, jan/mar, 2003. Disponível em: [www.anpad.org.br/rac/vol\\_07/dwn/rac-v7-n1-ahh.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_07/dwn/rac-v7-n1-ahh.pdf). Acesso em: mar 2008.

- HONTON, E.J.; HUSS, W. R. Alternative methods for developing business scenarios. **Technological Forecasting and Social Change**, v.31, pp. 219 -238, 1987.
- HUTCHINSON, K.; QUINN, B.; ALEXANDER, N. The role of management characteristics in the internationalization of SMEs –Evidence from the UK retail sector. **Journal of small business and enterprise development**, v.13, n.4, 2006.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. 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. Disponível em: <http://search.proquest.com/docview/197134746/13A67519EE5196EBA5C/1?accountid=14643>. Acesso em: 30 mai 2010.
- \_\_\_\_\_. The Mechanism of Internationalisation. **International Marketing Review**, vol.7, n.4 , 1990.
- \_\_\_\_\_. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v.8, p.23-32, 1977. Disponível em: <http://search.proquest.com/docview/197407744/13A674B4CFD22376471/1?accountid=14643> Acesso em: set 2006.
- LEE, P. P.Y. **Avaliação do estágio de internacionalização: um estudo de casos em empresas do setor de bebidas no Brasil.** Dissertação (Mestrado) FEA, USP, São Paulo, 2000.
- MARQUES, D. S. P. **Internacionalização de franquias: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior.** Dissertação (Mestrado) FEA/ RP, USP, 2006, p.33. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-24012007-151727/> Acesso: em nov 2007.
- MARQUES, D.S.P.; MERLO, E. M. ; LUCCHESI, C. A. M. Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. **FACEF PESQUISA** , v.8 , n.2 , 2005. Disponível em: <http://legacy.unifacef.com.br/facefpesquisa/2005/nr2/v8n2artigo1.pdf> Acesso em: 6 set 2012
- MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T.; OLIVEIRA JR, M.M. Fusão e internacionalização de franquias no segmento de alimentação: o caso TrendFoods e China in Box. In: MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. **Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- MELSOHN, M.C.M. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras.** Dissertação (Mestrado), EAESP/FGV, 2006.
- MORAIS, S.L.C. A internacionalização do franchising brasileiro como alternativa de exportação para pequenas e médias empresas. **Pensamento & Realidade**, Ano V, Nº 11/2002. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/8494/6299>. Acesso em: 20 jun 2012.
- MOTA, R.B. Decisões Estratégicas no Processo de Internacionalização de Empresas: “Forma de Entrada” e “Seleção de mercado”. **Anais III Encontro de Estudos Em Estratégia.** São Paulo, mai 2007.
- MTIGWE, B. Theoretical milestone in international business: the journey to international entrepreneurship theory. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, n. 1, p. 5-25, 2006.
- NAIDITCH, S. **Vinte e um anos de erros.** Exame.com, 4/10/2007. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0903/noticias/vinte-e-um-anos-de-erros-m0139963>. Acesso em: 20 jun 2012.
- PAUNOVIC, Z.; PREBEZAC, D. Internationalization of small and medium-sized enterprises. **Trziste**, Vol. XXII (2010), br. 1, str. 57 - 76

- PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Oxford University Press, 1959.
- ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In: TANURE, B. ; DUARTE, R. G. (Org.), **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROCHA, T. V. et al. **Aspectos mercadológicos e estratégicos da internacionalização das franquias brasileiras**. São Paulo: ESPM, 2012.
- RUZZIER, M. et al. Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study. **Canadian Journal of Administrative Sciences**; Mar 2007; 24, 1.
- SALAZAR, V.S.; LEITE, Y. V. P. Processo de internacionalização de serviços: o caso de uma cadeia de restaurantes do nordeste brasileiro. **Anais SIMPOI**, 2011. Disponível em: [http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2011/artigos/E2011\\_T00398\\_PCN01623.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2011/artigos/E2011_T00398_PCN01623.pdf)  
Acesso em: 17 ago 2012.
- SHANE, S.A. Why franchise companies expand overseas. **Journal of Business Venturing**, 11, 1996, p.73-88.
- SHARMA, V. M. ; ERRAMILI, M. K. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.12, n.1, Winter 2004.
- SILVA, V.L.S. ; AZEVEDO, P.F. Formas plurais no *franchising* de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11, n.spe1, Curitiba , 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552007000500007>. Acesso em: 10 out 2012.
- SILVA, R.F. et al. Elaboração de um modelo de transportes da cadeia de carne bovina brasileira aplicado em diferentes cenários. In: **XXV ANPET - Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes**, 2011 Disponível em: [http://www.anpet.org.br/ssat/interface/content/autor/trabalhos/publicacao/2011/338\\_AC.pdf](http://www.anpet.org.br/ssat/interface/content/autor/trabalhos/publicacao/2011/338_AC.pdf). Acesso em: 10 mai 2012.
- SOTTO-MAYOR FILHO, L.A.; FERREIRA, G.C. Internacionalização de Empresas de prestação de Serviços em Tecnologia de Informação: O Estudo de Caso de Duas Empresas Brasileiras. **Anais 30º Encontro da ANPAD**. Salvador/BA, mai 2006.
- STANWORTH, J. et al. Franchising as a small business growth strategy- A resource based view of organizational development. **International Small Business Journal**, v.22, n.6, 2004, p.539-559.
- TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.) **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- TODD, P. **An empirical investigation of entrepreneurial orientation, internationalization, and performance of SMES**. Cleveland, 2006. Tesis (Doctor of Administration). Cleveland State University.
- VIANNA, N.W.H. O planejamento estratégico e o contexto internacional. In: FIGUEIREDO, J.O. **Administração no contexto internacional**, São Paulo: Saraiva, 2007.
- VIANNA, N.W.H.; ALMEIDA, S.R. A decisão de internacionalizar. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 1-21, jul./dez. 2011.
- WALKER, B. **A comparison of international vs domestic expansion by US franchise systems**. Washington, D.C: International franchise association, 1989.
- ZANNI, P.P.; MORAES, G.H.S.M.; MARIOTTO, F.L. Para que servem os estudos de casos único? In: **XXXV EnANPAD**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2011/EPQ/EPQ517.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2011/EPQ/EPQ517.pdf). Acesso em 20 jan 2013.