



**Benjamim Cordeiro Herdy Júnior**

**Início da expansão internacional de redes brasileiras de  
fast-food: estudo de casos**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Angela Maria Cavalcanti da Rocha

Rio de Janeiro  
Agosto de 2011



**Benjamim Cordeiro Herdy Júnior**

**Início da expansão internacional de redes brasileiras de  
fast-food: estudo de casos**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Angela Maria Cavalcanti da Rocha**  
Orientadora  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro**  
Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Renato Dourado Cotta de Mello**  
COPPEAD - UFRJ

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**  
Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 17 de agosto de 2011

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

## Benjamim Cordeiro Herdy Júnior

### Ficha catalográfica

Herdy Júnior, Benjamim Cordeiro

Início da expansão internacional de redes brasileiras de fast-food : estudo de casos / Benjamim Cordeiro Herdy Júnior ; orientadora: Angela Maria Cavalcanti da Rocha. – 2011.

120 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2011.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Internacionalização. 3. Fast-food – Brasil. 4. Franquia. I. Rocha, Angela Maria Cavalcanti da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

A Deus, por todas as vezes que caminhou ao meu lado me auxiliando e  
iluminando minha mente e meus caminhos.

## Agradecimentos

À Deus, por me ajudar em todos os momentos, pela força que me deu, pessoas que colocou no meu caminho e direções que me iluminou para seguir, nunca esquecerei o quanto estive ao meu lado sempre.

Aos meus tios, sem a ajuda de vocês não teria conseguido conquistar este passo da minha vida, minha realização é apenas um pouco do quanto gostaria de lhes agradecer.

Aos meus pais, pelos conselhos, pelas orações e pela torcida, muito obrigado pelo amor, carinho e exemplo, sem vocês seria impossível conquistar esta felicidade, espero ser um orgulho para vocês assim como são para mim, eu os amo.

À Isabela, pela força que me deu, ter você ao meu lado fez com que atingisse algo que para mim não seria possível, mesmo nos momentos mais difíceis estive comigo e mesmo quando não acreditei em mim você nunca duvidou, jamais esquecerei, sempre serei feliz e grato por tudo.

À Professora Angela, por guiar meus passos acadêmicos, por todos os conselhos e esclarecimentos e pela orientação constante e valiosa, sua ajuda foi essencial para que pudesse concluir este trabalho, o meu muito obrigado.

Ao Dr. Roberto Prado e toda sua equipe, o que fizeram por mim me deu um novo rumo, me fez ver uma outra forma de levar a minha vida me tornando mais confiante e me dando alegria ao sorrir, talvez não consiga demonstrar o quanto mudaram minha vida, obrigado.

À todos os que amo mas não estão mais comigo, agradeço pela lições de vida que deixaram, pelos exemplos que se tornaram e por todo o amor e atenção que me deram, sempre terei os ensinamentos em minha mente e o carinho e momentos em meu coração.

## Resumo

Herdy Júnior, Benjamim Cordeiro. Rocha, Angela Maria Cavalcanti da. **Início da expansão internacional de redes brasileiras de fast-food: estudo de casos.** Rio de Janeiro, 2011. 120p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

As empresas brasileiras ingressaram tardiamente no mercado internacional. Isto ocorreu tanto no caso de empresas industriais como de serviços. Este trabalho se ocupa de um segmento específico, o de serviços de alimentação tipo fast-food. Procurou-se investigar o início da expansão internacional de redes brasileiras de fast-food, uma vez que aquelas que já se internacionalizaram encontram-se nas fases iniciais desse processo. O estudo pretendeu identificar casos de sucesso inicial que pudessem servir como exemplo para as empresas que desejam seguir a via da internacionalização. Inicialmente, foi realizada uma breve revisão da literatura sobre processo de internacionalização. Em seguida, estudou-se o franchising como modo de entrada em mercados externos, já que este é considerado uma das principais formas pelas quais se dá a internacionalização de redes de fast-food. Utilizou-se a metodologia de estudo de casos, devido ao caráter longitudinal da pesquisa e ao pequeno número de empresas internacionalizadas neste setor. Os dados foram obtidos de fontes secundárias, que incluíram notícias em jornais e revistas de negócios, artigos publicados em anais de congressos e internet, além de consultas ao banco de dados do NUPIN – Núcleo de Pesquisas em Negócios Internacionais da PUC-Rio. A análise incluiu uma descrição histórica do desenvolvimento das empresas e de seu processo de internacionalização, focando-se os temas sobre os quais se centrou o estudo e realizando-se uma comparação entre os casos. As conclusões mostram a adoção de um processo baseado em oportunidades, intuições dos gerentes e tentativa-e-erro. São extraídas algumas lições que podem servir a outras redes brasileiras que pretendam se expandir internacionalmente.

## Palavras-chave

Internacionalização; fast-food; Brasil; franquias

## Abstract

Herdy Júnior, Benjamim Cordeiro. Rocha, Angela Maria Cavalcanti da. (Advisor). **The initial steps in the international expansion of Brazilian fast-food chains: case studies.** Rio de Janeiro, 2011. 120p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Brazilian companies later joined in the international market. This occurred both in the case of industrial and services companies. This study focuses on a specific segment of the food service type fast food. We sought to investigate the beginning of international expansion of Brazilian fast food networks, since those that are already internalized are in the early stages of this process. The study sought to identify cases of early success that could serve as an example for companies who wish to follow the path of internationalization. Initially, we performed a brief review of the literature on the internationalization process. Then we studied the franchising as a mode of entry into foreign markets, since this is considered one of the main ways in which occurs the internationalization of fast-food restaurants. We used the methodology of case studies, due to a longitudinal research and the small number of internationalized companies in this sector. Data were obtained from secondary sources, including news in newspapers and business magazines, papers published in conference proceedings and the Internet, and queries to database of Center for Research in International Business at PUC-Rio (NUPIN - Núcleo de Pesquisas em Negócios Internacionais da PUC-Rio). The analysis included a description of the historical development of companies and their internationalization process, focusing on the issues and performing a comparison between the cases. The findings show the adoption of a process based on opportunities, insights for managers and trial and error. Some lessons are drawn that can serve to other Brazilian networks that wishing to expand internationally.

## Keywords

Internationalization; fast-food; Brazil; franchising

## Sumário

1. Introdução	13
1.1. Objetivo do Estudo e Perguntas de Pesquisa	14
1.2. A Internacionalização de Empresas Brasileiras	15
1.3. Relevância Teórica do Estudo	18
1.4. Contribuição Prática do Estudo	19
1.5. Organização do Estudo	20
2. Referencial Teórico	21
2.1. Uma Breve Revisão das Teorias Comportamentais de Internacionalização	21
2.2. Modos de Internacionalização	26
2.2.1. Franquia (Franchising)	26
2.2.1.1. Franquia Internacional	28
2.2.1.2. Franquia Máster	31
2.2.1.3. Padronização versus Adaptação nas Franquias Internacionais	32
2.2.1.4. Barreiras e Problemas no Uso de Franquias Internacionais	34
2.2.2. Abertura de Lojas Próprias	36
2.3. Estudos já Realizados no Brasil sobre Internacionalização de <i>Fast-Food</i>	40
2.3.1. O Estudo de Pessôa e Rocha (2003)	40
2.3.2. O Estudo de Marques et al (2005) sobre a China in Box	42
3. Metodologia	45
3.1. Perguntas de Pesquisa	45
3.2. Método de Pesquisa	45
3.3. Escolha dos Casos	47
3.4. Fontes de Evidências	48
3.4.1. Documentação	49
3.4.2. Registros em Arquivos	49
3.4.3. Entrevistas	50
3.5. Preparação e Análise dos Dados	51
3.6. Limitações do Estudo	51



4. Resultados	53
4.1. Panorama da Internacionalização de Empresas Franqueadoras Brasileiras	53
4.1.1. Posição do Brasil entre os Países com Redes de Franquia	53
4.1.2. Breve Histórico da Franquia no Brasil	54
4.1.3. Situação Atual das Franquias no Brasil	55
4.1.4. Internacionalização das Franquias Brasileiras	58
4.2. O Segmento de <i>Fast-Food</i> no Brasil	62
4.2.1. Internacionalização de Empresas de <i>Fast-Food</i>	65
4.3. Estudo de Caso de Internacionalização da Rede Spoleto	65
4.3.1. A Empresa	65
4.3.2. Histórico da Empresa	67
4.3.3. A Internacionalização da Spoleto	74
4.3.3.1. Motivos para a Internacionalização	74
4.3.3.2. Seleção dos Mercados e Modos de Entrada	76
4.3.3.3. Processo de Internacionalização	77
4.3.3.4. Resultados da Internacionalização	81
4.4. Estudo de Caso de Internacionalização da Rede Bob's	82
4.4.1. A Empresa	82
4.4.2. Histórico da Empresa	83
4.4.3. A Internacionalização da Rede Bob's	91
4.4.3.1. Motivos para a Internacionalização	91
4.4.3.2. Seleção dos Mercados e Modos de Entrada	91
4.4.3.3. Processo de Internacionalização	92
4.4.4. Resultados da Internacionalização	96
4.5. Comparação dos Casos	96
5. Conclusões	102
5.1. Sumário do Estudo	102
5.2. Conclusões do Estudo	103
5.2.1. O que motivou o processo de internacionalização de algumas empresas brasileiras de <i>fast-food</i> ?	103
5.2.2. Que formas as empresas escolheram para a entrada no mercado externo e que aspectos foram levados em consideração?	105
5.2.3. Como foram escolhidos os países em que a empresa pretendia atuar?	106
5.2.4. Como decorreu o processo de internacionalização?	107
5.2.5. Quais os resultados iniciais obtidos?	108
5.3. Sugestões para Pesquisas Futuras	108
6. Referências Bibliográficas	110

## Lista de figuras

Figura 1 – Evolução das exportações brasileiras (2001-2010)	16
Figura 2 – Participação das empresas exportadoras por porte sobre número de empresas exportadoras	17
Figura 3 – Participação das Empresas Exportadoras por Porte sobre Valor Exportado em 2009	17
Figura 4 – Modelo de Uppsala	24
Figura 5 – Aspecto multilateral do processo de internacionalização	25
Figura 6 – Possibilidade de uso de lojas próprias versus lojas franqueadas nos mercados doméstico e internacional por varejistas	37
Figura 7 – Evolução do faturamento do setor de franquias no Brasil (2001-2010)	55
Figura 8 – Evolução do número de redes de franquias no Brasil (2001-2010)	57
Figura 9 – Evolução do número de unidades franqueadas (2001-2010)	59
Figura 10 – Mapa das franquias brasileiras no exterior em 2010	60
Figura 11 – Número de marcas franqueadas por país, 2010	61
Figura 12 – Setores de que provêm as empresas brasileiras franqueadoras internacionalizadas, 2010	62
Figura 13 – Evolução do número de redes de <i>fast-food</i> no Brasil (2001-2008)	63
Figura 14 – Evolução do número de lojas de <i>fast-food</i> no Brasil (2001-2008)	63
Figura 15 – Menu de massas e molhos da Spoleto	66
Figura 16 – Evolução da marca	74
Figura 17 – Evolução do logo do Bob's	90

## Lista de tabelas

Tabela 1 – Motivos principais para a utilização de franquias em mercados internacionais	28
Tabela 2 – Obstáculos percebidos por franqueadores brasileiros para sua internacionalização	34
Tabela 3 – Médias atribuídas às barreiras à internacionalização	35
Tabela 4 – Principais redes de franquia de alimentação no Brasil	64
Tabela 5 – Linha do tempo da história da Spoleto	73
Tabela 6 – Linha do tempo do processo de internacionalização da Spoleto	80
Tabela 7 – Comparação dos resultados da rede Bob's entre 1996 e 2004	88
Tabela 8 – Linha do tempo da história do Bob's	89
Tabela 9 – O processo de internacionalização do Bob's	96
Tabela 10 – Comparação entre as redes Spoleto e Bob's – características gerais	97
Tabela 11 – Comparação entre as redes Spoleto e Bob's – características do processo de internacionalização	98

## Lista de quadros

Quadro 1 – Ranking mundial por número de redes franquadoras - 2010	54
Quadro 2 – Ranking mundial por número de unidades franquadas - 2010	54
Quadro 3 – Lista dos países para os quais as empresas franquadas brasileiras se internacionalizaram - 2010	59