

# 1 Introdução

O processo de internacionalização das empresas brasileiras se deu de forma tardia (KPMG, 2008). Entre os fatores usualmente apontados para esse movimento tardio, destaca-se o fechamento do mercado brasileiro, que dificultava a aquisição de tecnologia e know-how pelas empresas e não estimulava a inovação. A situação de mercado fechado, fruto de uma visão protecionista, fazia com que empresas brasileiras estivessem pouco aptas a competir nos mercados externos (SILVA ET AL., 2009). Assim, até o final dos anos 1980, a internacionalização de empresas brasileiras para outros mercados era assunto pouco discutido e cogitado, pelas dificuldades políticas, tecnológicas e econômicas vivenciadas por essas empresas no Brasil.

Esta situação começou a se alterar com a abertura do mercado brasileiro a produtos estrangeiros no início da década de 1990. A abertura fez com que as empresas brasileiras se vissem ameaçadas pelas concorrentes estrangeiras que entravam no mercado. Tal ameaça era ainda maior devido à percepção, pelos consumidores brasileiros, de qualidade superior dos produtos produzidos fora do país. Essa situação fez com que as empresas nacionais tivessem de encontrar formas de aumentar sua competitividade, de modo a enfrentar a concorrência estrangeira que entrava no país, ou desaparecer. Assim, as empresas domésticas, para concorrer com os novos entrantes, melhor preparados, passaram a investir em tecnologia e outras maneiras de fortalecer sua posição no mercado.

A estabilização da economia em meados da década de 1990, com o Plano Real e a criação do Mercosul, também parecem ter sido fatores motivadores da expansão das empresas brasileiras para mercados externos. Muitas empresas identificaram exportação e importação, bem como outras formas de internacionalização, como alternativas para os negócios domésticos.

Naturalmente, a entrada em mercados externos envolve riscos adicionais para qualquer empresa (JOHANSON E VAHLNE, 1977). É necessário aprender sobre os contextos socioculturais nos mercados-alvo, além de entender qual a imagem do país de origem, Brasil, no novo mercado. É preciso, em decorrência disso, desenvolver estratégias de marketing que sejam adequadas nos novos mercados, decidindo em que medida a empresa deve ou não adaptar seu composto de marketing para melhor atender aos desejos e necessidades de seus consumidores-alvo em cada mercado externo (CATEORA E GRAHAM, 2009).

### 1.1.

#### **Objetivo do estudo e perguntas de pesquisa**

Este estudo se insere em uma linha de pesquisa sobre o processo de internacionalização de empresas brasileiras, conduzida pelo Núcleo de Pesquisas em Negócios Internacionais (NUPIN) da PUC-Rio. O presente estudo tem como objetivo investigar o processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de *fast-food*.

Para tal, o estudo utiliza como base conceitual as teorias de internacionalização presentes na literatura, seguindo uma abordagem comportamental, e analisando os fatores influenciadores desta expansão para outros mercados, os motivos que levaram à internacionalização, o processo de seleção de mercados e modos de entrada, o processo de internacionalização em si e os resultados iniciais obtidos.

Assim sendo, as seguintes perguntas orientaram o estudo:

- 1) O que motivou o processo de internacionalização de algumas empresas brasileiras de *fast-food*?
- 2) Que formas as empresas escolheram para a entrada no mercado externo e que aspectos foram levados em consideração?
- 3) Como foram escolhidos os países em que a empresa pretendia atuar?
- 4) Como decorreu o processo de internacionalização?
- 5) Quais os resultados iniciais obtidos?

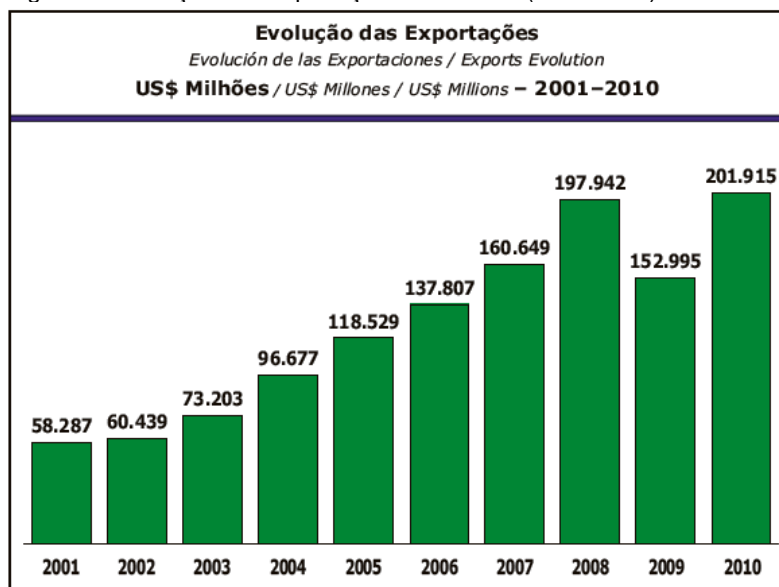
## 1.2.

### A internacionalização de empresas brasileiras

Ainda é pequena a participação de empresas industriais e de serviços brasileiras no mercado internacional. Isto ocorre tanto no comércio internacional quanto nos acordos contratuais e no investimento direto externo.

O Brasil apresenta baixa participação no comércio internacional, embora essa participação tenha crescido regularmente, na última década (MDIC, 2010). Segundo informações do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), em 2008 o Brasil estava situado no ranking dos principais países exportadores mundiais em vigésimo-segundo lugar, posição essa que caiu, no ano de 2009, para vigésimo quarto. Nesse ano, as exportações brasileiras foram da ordem de US\$153 bilhões, com uma participação de 1,2% no comércio mundial. Vale destacar que em 2009 ocorreu uma crise econômica global, que afetou a exportação não apenas do Brasil, mas também de outros países. Em 2010, o comércio exterior brasileiro se recuperou, registrando um recorde de 383,6 bilhões. As exportações cresceram 32% e as importações 42% (MDIC, 2011). E apesar de o país ainda apresentar uma participação modesta no comércio internacional, pode-se observar que os números de exportação do Brasil têm crescido ao longo da última década (Figura 1).

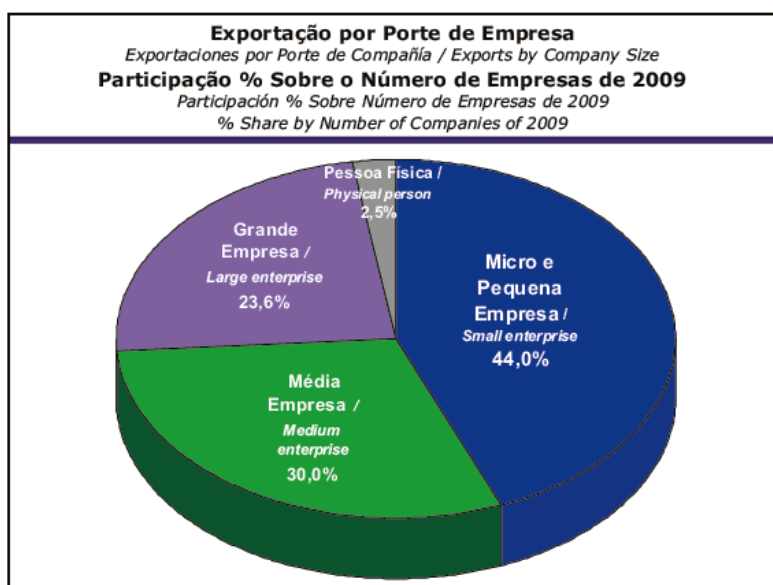
Figura 1 - Evolução das Exportações Brasileiras (2001-2010)



Fonte: MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Balança Comercial Brasileira: Dados Consolidados. MDIC, Brasília, 2010, p.7. Disponível em [http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1298052907.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1298052907.pdf), acesso em 18/06/2011.

Outro ponto importante a se destacar é a participação das empresas segundo seu porte no número total de empresas exportadoras (Figura 2). Como se pode observar no gráfico, as micro e pequenas empresas representaram, em 2009, 44% do número total de empresas envolvidas com exportação, enquanto as médias responderam por 30% e as grandes por 23,6%. Observe-se, porém, que a situação é bastante distinta quando se considera a participação efetiva dessas empresas no valor das exportações brasileiras (Figura 3). Neste caso, a participação cai para 0,9% para as micro e pequenas empresas e 5,6% para as médias, evidenciando o domínio das empresas de grande porte sobre o comércio internacional brasileiro, com mais de 90% do total.

Figura 2 - Participação das Empresas Exportadoras por Porte sobre Número de Empresas Exportadoras



Fonte: MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Balança Comercial Brasileira: Dados Consolidados. MDIC, Brasília, 2010, p.21. Disponível em [http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1298052907.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1298052907.pdf), acesso em 18/06/2011.

Figura 1 - Participação das Empresas Exportadoras por Porte sobre Valor Exportado em 2009



Fonte: MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Balança Comercial Brasileira: Dados Consolidados. MDIC, Brasília, 2010, p.22. Disponível em [http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1298052907.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1298052907.pdf), acesso em 18/06/2011.

Dados relativos a operações de empresas brasileiras no exterior que não sejam relacionados às exportações e importações não se encontram disponíveis. No entanto, sabe-se que um número crescente de empresas brasileiras tem ingressado em mercados externos utilizando outras formas de operação internacional, que vão desde as formas contratuais de internacionalização, tais como licenciamento e franquia, até o investimento direto (KPMG, 2008; SILVA ET AL, 2009). De acordo com pesquisa da Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais (SOBEET), 38% entre 211 empresas pesquisadas tinham unicamente operações comerciais no exterior e 23% tinham investimentos produtivos (LIMA E BARROS, 2009).

No que se refere especificamente à internacionalização das empresas brasileiras do setor de *fast-food*, não há dados oficiais sobre o tema, mas há informações pontuais, principalmente de jornais e revistas de negócios, que indicam crescente interesse dessas empresas pelo mercado internacional. Empresas como Bob's (a mais antiga empresa de *fast-food* de capital nacional), Giraffa's, Spoleto, Vivendas do Camarão e China in Box, entre outras, buscam expandir-se para mercados externos. Outras cadeias, como Habib's, Pastelândia e Casa do Pão de Queijo, não foram bem sucedidas em suas tentativas iniciais de expansão, embora ainda apresentem potencial futuro de internacionalização. Em qualquer caso, é necessário que essas experiências sejam estudadas e documentadas.

### **1.3. Relevância teórica do estudo**

É crescente o número de estudos realizados no Brasil sobre o processo de internacionalização de empresas brasileiras. No entanto, é válido ressaltar que, em cada mercado externo, o processo de entrada de qualquer empresa é influenciado por fatores econômicos, políticos e culturais determinados, bem como para cada tipo de produto ou serviço oferecido, há fatores específicos a influenciarem de forma crítica o sucesso da empresa em dado mercado. Assim, é importante que os estudos a serem realizados abordem fatores específicos de cada setor.

Neste contexto, são ainda pouco comuns os estudos acadêmicos que tratam do processo de internacionalização de empresas brasileiras do ramo de *fast-food*. No entanto, este setor movimenta um valor estimado entre 125 e 150 bilhões de dólares em todo o mundo<sup>1</sup>. Assim, o potencial de crescimento e expansão para mercados externos é bastante grande, embora implique a necessidade de adaptações nas estratégias de marketing internacional.

Desta forma, pode-se esperar que este trabalho de dissertação venha a enriquecer o conhecimento dos processos de internacionalização de empresas brasileiras do setor de *fast-food*, contribuindo ainda para o entendimento de como se processa a internacionalização de empresas de países emergentes.

#### **1.4. Contribuição prática do estudo**

O presente estudo pode trazer diversas contribuições práticas às empresas brasileiras do ramo de *fast-food* que desejam se internacionalizar.

Em primeiro lugar, o conhecimento de como decorreu o processo de internacionalização de algumas empresas brasileiras atuantes nesse setor pode evidenciar os erros e acertos das pioneiras, servindo como exemplos às empresas que venham a iniciar tal processo. Em segundo lugar, experiências em mercados específicos podem proporcionar informações válidas, permitindo transferir conhecimentos objetivos relativos a esses mercados, que podem ser úteis a outras empresas.

Por fim, a documentação de experiências vividas por empresas brasileiras, independentemente do setor, é fundamental para a preservação da memória empresarial no Brasil, uma vez que raramente as próprias empresas, principalmente as de menor porte, dispõem de mecanismos internos para tal.

---

<sup>1</sup> Valor estimado a partir da comparação de várias fontes na internet.

## 1.5. Organização do estudo

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos.

No primeiro capítulo é feita uma introdução ao tema objeto do presente estudo, a internacionalização de empresas brasileiras, apresentando-se a seguir o objetivo que se deseja alcançar e as perguntas de pesquisa. A inserção do tema é então exposta, salientando-se sua relevância teórica e prática.

No segundo capítulo, faz-se a revisão da literatura sobre teorias comportamentais de internacionalização. São ainda apresentados os modos de internacionalização utilizados pela indústria de *fast-food*. É dada ênfase à utilização de franquias como modos de entrada, por ser este o método por excelência adotado pelo setor em sua expansão internacional.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia do estudo, fazendo-se considerações sobre o método de pesquisa adotado, o estudo de casos. Além disso, apresentam-se os tipos de fontes utilizados, os métodos de coleta e análise de dados e as limitações do método.

No quarto capítulo são apresentados os casos estudados. Após a descrição dos casos, é feita uma análise comparativa dos mesmos.

Por fim, no quinto capítulo, é feita uma síntese do estudo. Em seguida apresentam-se as conclusões a que foi possível chegar, considerando-se as limitações do método. Apresentam-se, então, as aplicações práticas do estudo. Por fim, são feitas sugestões para novos estudos que venham a ampliar o conhecimento sobre o tema.