

## 4 Resultados

Este capítulo apresenta os resultados obtidos no estudo. Inicialmente proporciona-se uma visão geral do panorama da internacionalização de empresas brasileiras por meio de franquia e é feita uma análise específica do setor de *fast-food*. Em seguida são apresentados dois casos de empresas brasileiras do setor de *fast-food* que se internacionalizaram por meio de franquia, Spoleto e Bob's. Finalmente, é feita uma análise comparativa do processo de internacionalização das duas empresas.

### 4.1. **Panorama da internacionalização de empresas franqueadoras brasileiras**

O setor brasileiro de franquias encontra-se em fase de expansão, tanto no mercado doméstico, quanto no mercado externo. O crescimento do número de franquias no mercado brasileiro e a estabilidade e força demonstradas por esses negócios mostram seu potencial de expansão para o mercado internacional.

#### 4.1.1. **Posição do Brasil entre os países com redes de franquia**

O Brasil já se encontra em 4º lugar no ranking de países em relação ao total de redes franqueadoras, ficando atrás apenas da Coreia do Sul, Estados Unidos e China. Além disto, ocupa a 6ª posição em relação ao total de unidades franqueadas, estando atrás de Estados Unidos, Coreia do Sul, Japão, China e Índia. Os Quadros 1 e 2 apresentam a colocação dos países em número total de franqueadores e unidades franqueadas, de acordo com o WFC – World Franchising Council.

Quadro 1 - Ranking Mundial por Número de Redes Franqueadoras – 2010

Nº	País	Total de Marcas
1º	Coréia do Sul	2.465
	Estados Unidos	
2º	Unidos	2.200
3º	China	2.000
4º	<i>Brasil</i>	1.855
5º	Turquia	1.580
6º	Índia	1.500
7º	Japão	1.246
8º	França	1.234
9º	Canadá	1.200
10º	Austrália	1.051

Fonte: ABF/WFC; extraído de Camargo, 2011

Quadro 2 - Ranking Mundial por Número de Unidades Franqueadas - 2010

Nº	País	Total de Marcas
	Estados Unidos	
1º	Unidos	854.511
2º	Coréia do Sul	343.860
3º	Japão	235.686
4º	China	195.000
5º	Índia	120.000
6º	<i>Brasil</i>	86.365
7º	Canadá	78.000
8º	Austrália	71.400
9º	México	70.000
10º	Itália	58.026

Fonte: ABF/WFC; extraído de Camargo, 2011

#### 4.1.2. Breve histórico da franquia no Brasil

A década de 1960 demarca o início das atividades de franquia no mercado brasileiro, sendo apontada como pioneira a escola de idiomas Yázigi. Já na década seguinte, grandes empresas americanas de franquia começam a chegar ao Brasil, destacando-se, entre elas, a rede de *fast-food* McDonald's, instalada inicialmente por meio de unidades próprias e, posteriormente, utilizando franquias. Além disto, começam a ocorrer movimentos de franquia, nas décadas de 1970 e 1980, por parte de empresas de capital nacional como Ellus, Água de Cheiro, O Boticário, Bob's e outras (MDIC, 2005; BARBI, 2010).

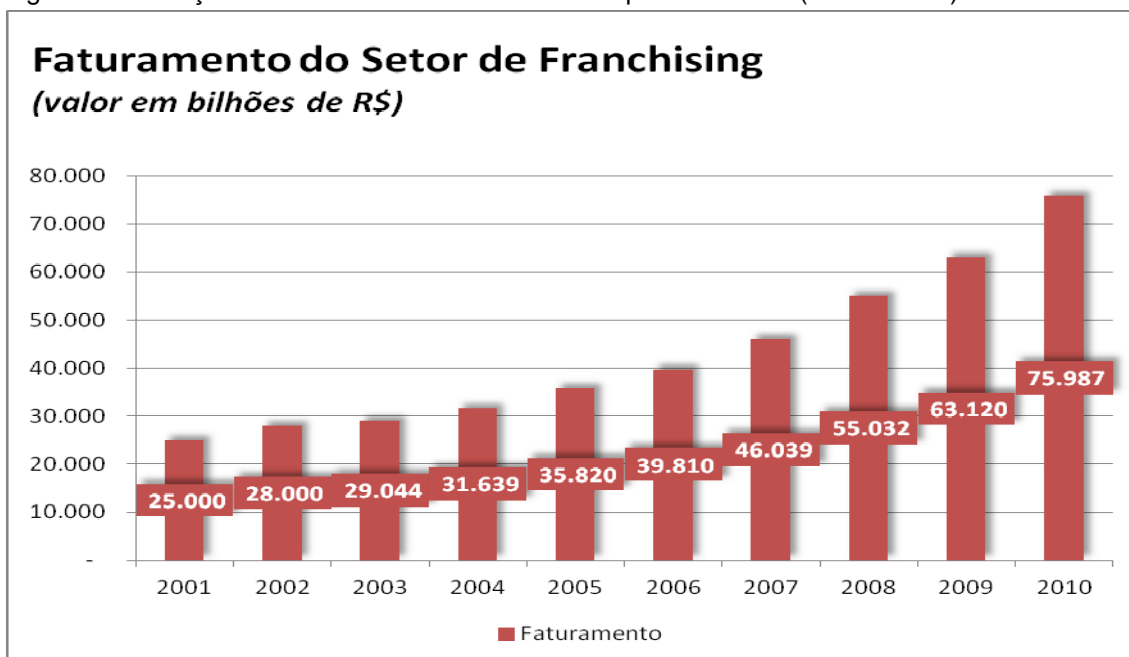
A década de 1990 é marcada pela abertura do mercado brasileiro e pelos movimentos de globalização. As mudanças no ambiente externo precipitaram uma crise das franquias brasileiras, em particular pela entrada da concorrência externa. Tornavam-se necessárias reformulações nas estratégias das empresas e melhorias na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, bem como na estrutura interna das mesmas.

A partir do ano 2000, observa-se um crescimento constante das franquias, com franqueados e franqueadores melhor preparados e maior profissionalização. A estabilidade da economia brasileira, na última década, aumentou a atratividade das franquias por possibilitar investimento mais seguro de empreendedores, utilizando-se do *know-how* do franqueador e de outros empreendedores franqueados para o sucesso de todo o sistema.

#### 4.1.3. Situação atual das franquias no Brasil

Segundo o site da ABF (2011) – Associação Brasileira de Franchising, o faturamento das franquias no país triplicou nos últimos dez anos, passando de R\$ 25 bilhões em 2001 para mais de R\$ 75 bilhões em 2010 (Figura 7).

Figura 7 - Evolução do faturamento do setor de franquias no Brasil (2001 - 2010)



Fonte: ABF (2011)

Percebe-se, no decorrer da última década, o crescimento acentuado do faturamento das franquias no Brasil. Do ano de 2009 para 2010 houve um crescimento de 20,4% no total do faturamento das franquias. A projeção, segundo a ABF, para o ano de 2011, é de um aumento de 15% no faturamento, impactando diretamente no número de empregos gerados, na inflação e no PIB.

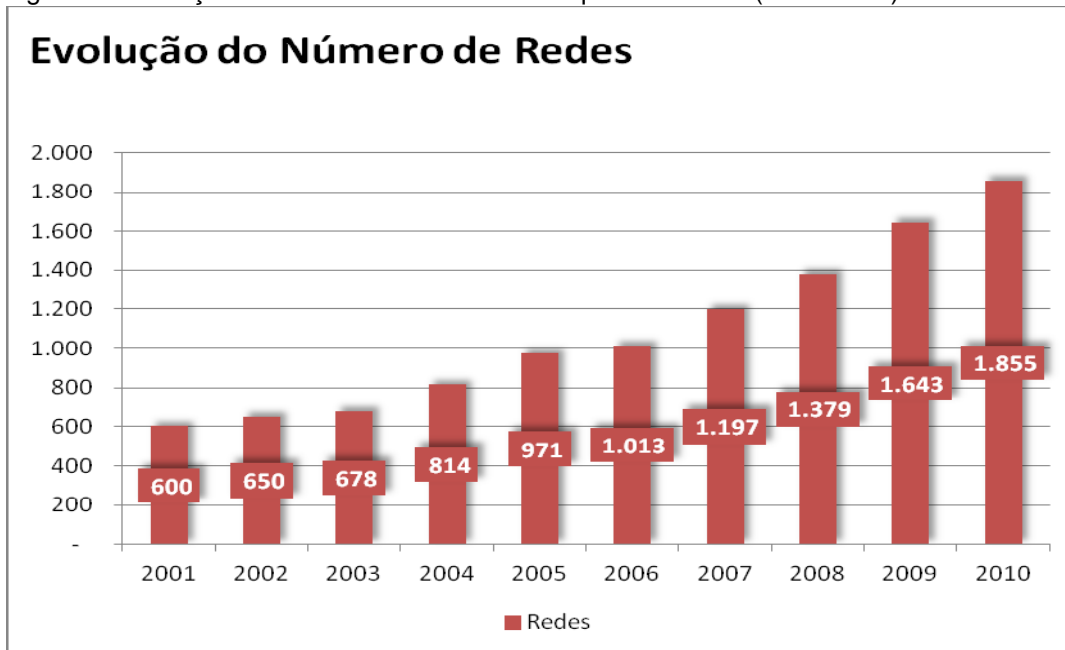
O setor com maior crescimento do faturamento entre os anos de 2009 e 2010 foi o alimentício, com 39,9%, seguido dos setores de acessórios pessoais e calçados (29,9%), vestuário (29%), móveis, decoração e presentes (27,4%), esporte, saúde, beleza e lazer (20%), hotelaria e turismo (17,9%), informática e eletrônicos (17,2%), negócios, serviços e outros varejos (12,7%), educação e treinamento (5,3%), veículos (5,1%), limpeza e conservação (3,8%) e fotos, gráficas e sinalização (0,3%).

O ranking das dez redes que mais faturaram no ano de 2010, segundo a ABF, foi o seguinte:

- McDonald's - Alimentação
- O Boticário - Cosméticos e Perfumaria
- Dia % - Varejo Alimentar
- Habib's - Alimentação
- Colchões Ortobom - Móveis, Decoração e Presentes
- Shell - Negócios, Serviços e Conveniência
- Hering Store - Vestuário
- Localiza Rent a Car - Serviços Automotivos
- AM PM Mini Market - Negócios, Serviços e Conveniência

A Figura 8 mostra a evolução do número de redes de franquias no Brasil. Em 2010 foi registrado um crescimento de 12,9% em comparação ao ano anterior.

Figura 8 - Evolução do número de redes de franquias no Brasil (2001-2010)

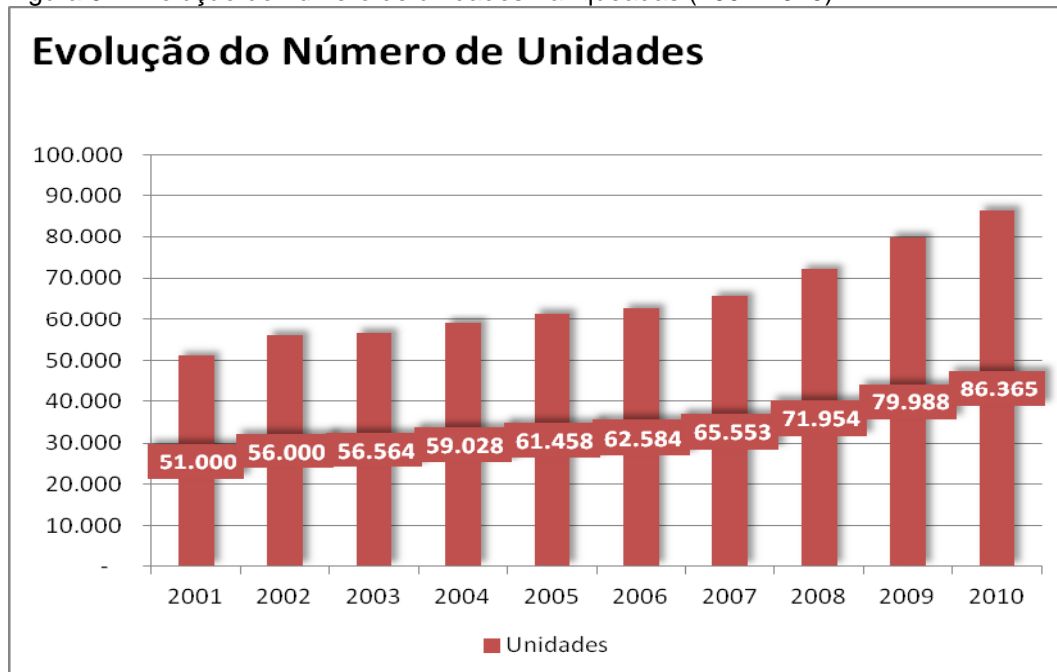


Fonte: ABF (2011)

No ano de 2010, o setor de franquias brasileiro era formado por mais de 1.800 redes, três vezes mais do que em 2001. A ABF previa um crescimento para o ano de 2011 de 8%. Em termos de origem do capital, 93% das redes são nacionais contra apenas 7% de redes estrangeiras.

A Figura 9 mostra de que forma evoluiu, ao longo do tempo, o número de unidades franqueadas.

Figura 9 - Evolução do número de unidades franqueadas (2001-2010)



Fonte: ABF (2011)

Houve um avanço em todos os anos, desde 2001, no número de unidades franqueadas. No ano de 2010, ocorreu um crescimento de 8% comparado ao ano anterior. A ABF esperava o mesmo crescimento de 8% no ano de 2011, devendo se expandir ainda mais nos próximos anos.

#### 4.1.4. Internacionalização das franquias brasileiras

A idéia de internacionalizar um negócio é almejada por empreendedores por inúmeros motivos, entre os quais o sonho de um fundador de levar seu negócio para outro mercado internacional, a idéia de crescimento para outras regiões buscando aumento do lucro, a aquisição de tecnologia e know-how, a obtenção de informações e conhecimentos destes mercados, ou o simples desejo de divulgar a imagem de empresa estabelecida em outros países. Qualquer que seja o motivo, há evidências de que vem aumentando a internacionalização de franquias brasileiras. Nos últimos anos, o crescimento do número, marcas e destinos de franquias brasileiras tem sido cada vez maior.

No ano de 2010, o Brasil contava com 69 redes brasileiras atuando em 49 países, enquanto em 2008 existiam aproximadamente 59 marcas brasileiras atuando em 43 países, um crescimento de aproximadamente 15% no número de redes atuantes internacionalmente. Se comparado com o ano de 2006, em que este número era de 35 marcas, o crescimento sobe para aproximadamente 49% no período. Segundo estas informações, em quatro anos houve praticamente uma duplicação do número de redes brasileiras atuantes no mercado externo (BARBOSA, 2010).

Um fator importante para este crescimento parecem ter sido os acordos entre a Associação Brasileira de Franchising (ABF) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (APEX-Brasil), que permitiram o investimento na internacionalização de franquias, por meio de auxílio operacional e financeiro no processo de expansão para mercados externos.

É a seguinte a lista dos 49 países para os quais as empresas franqueadoras brasileiras se internacionalizaram até 2010, segundo a ABF (2011):

Quadro 3 - Lista dos países para os quais as empresas franqueadas brasileiras se internacionalizaram - 2010

País	País	País	País
1 África do Sul	16 Egito	31 Irlanda	46 Rep. Dominicana
2 Alemanha	17 El Salvador	32 Israel	47 Turquia
3 Angola	18 Emirados Árabes	33 Itália	48 Uruguai
4 Antilhas Holandesas	19 Equador	34 Japão	49 Venezuela
5 Arábia Saudita	20 Espanha	35 Jordânia	
6 Argentina	21 EUA	36 Líbano	
7 Austrália	22 Filipinas	37 Malta	
8 Bolívia	23 França	38 México	
9 Cabo Verde	24 Grécia	39 Moçambique	
10 Canadá	25 Guadalupe	40 Nigéria	
11 Chile	26 Guatemala	41 Panamá	
12 China	27 Holanda	42 Paraguai	
13 Colômbia	28 Honduras	43 Peru	
14 Costa Rica	29 Ilha Reunião	44 Porto Rico	
15 Cuba	30 Inglaterra	45 Portugal	

Fonte: ABF (2011)

Observe-se que, apesar do grande número de países em que já se encontram instaladas as franquias brasileiras, é ainda muito pequeno o número de franquias em cada país, o que torna mais difícil a operação no exterior, devido à falta de escala nas operações. De fato, informações disponíveis na imprensa (SIMÕES, 2011) dão conta de que a participação média do faturamento proveniente do exterior nas empresas franqueadoras não chega a 5% do total, em 80% das franquias.

As Figuras 10 e 11 mostram os países e o número de unidades por país.

Figura 10 - Mapa das franquias brasileiras no exterior em 2010

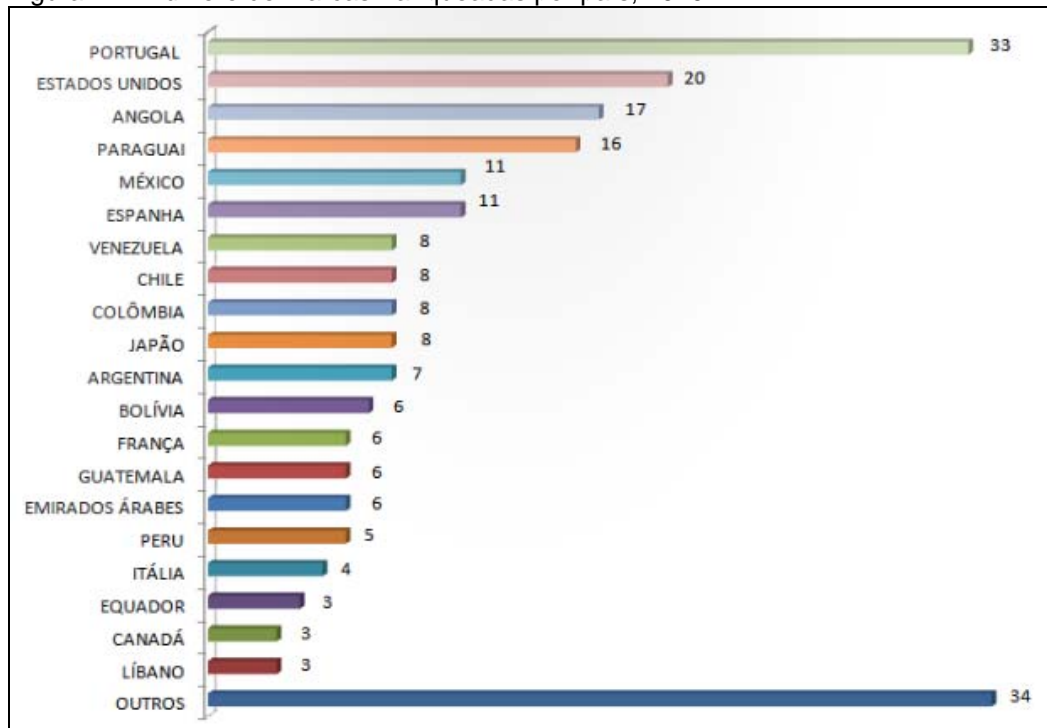
### Redes verde-amarelas

Empresas nacionais pelo globo





Figura 11 - Número de marcas franqueadas por país, 2010



Fonte: ABF (2011)

Como se pode observar na Figura 11, os países escolhidos pelas franquias brasileiras para sua expansão internacional parecem resultar da percepção de distância psicológica, ou psíquica, do Brasil para esses países (JOHANSON E WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON E VAHLNE, 1977). Esta observação decorre de se encontrarem, entre os principais países escolhidos pelas marcas nacionais para seu processo de internacionalização, os de mesmo idioma – Portugal, em primeiro lugar, e Angola, em terceiro. Trata-se de dois mercados pequenos que não justificariam, por qualquer outro motivo, a concentração de franquias brasileiras. Salientam-se, ainda, os países de língua espanhola, tais como Paraguai, México, Espanha, Venezuela e Chile.

Uma exceção entre os três principais mercados externos para as franquias brasileiras é constituída pelos Estados Unidos. Sua presença no ranking se justifica por razões mais racionais, ou seja, trata-se do maior mercado mundial, em que é muito difundido o uso de sistemas de franquia.

Além da dispersão geográfica, observa-se ainda grande diversidade de setores de atuação das empresas franqueadoras nacionais, conforme Figura 12. Os principais setores em que se observa a internacionalização de franquias brasileiras são os de esporte, saúde, beleza e lazer, alimentação e vestuário, seguidos pelo segmento de acessórios pessoais e calçados. Trata-se de setores tradicionais da indústria brasileira. É possível que tal fato esteja ligado à utilização da imagem de produtos tipicamente brasileiros, naturais, tropicais, para propagação e entrada dessas marcas em mercados exteriores.

Figura 12 - Setores de que provêm as empresas brasileiras franqueadoras internacionalizadas, 2010



Fonte: ABF (2011)

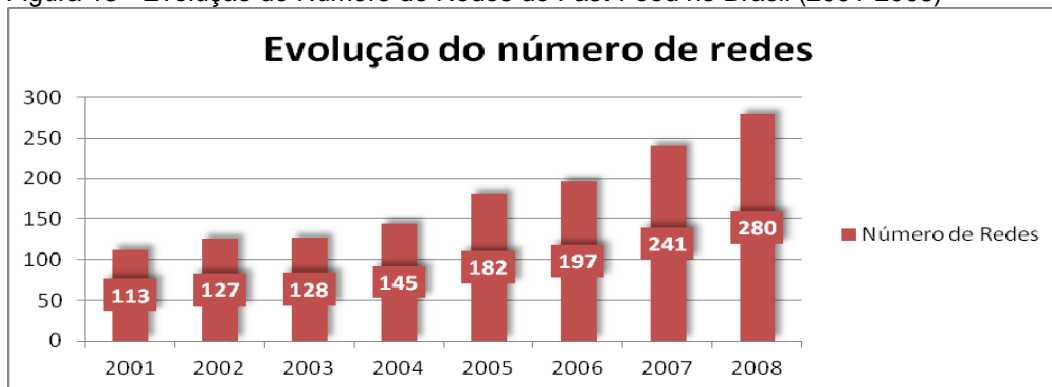
É de particular interesse para o presente estudo a posição desfrutada pelo setor de alimentação, dentro do qual se encontra o segmento de *fast-food*. O segmento de franquias ligadas à alimentação respondia, na ocasião da pesquisa realizada pela ABF por 19% do total de unidades franqueadas no exterior. Esses dados mostram que o setor de alimentação não só tem se mobilizado para atuar no exterior, como parece ter potencial de expansão.

## 4.2.

### O segmento de *Fast-Food* no Brasil

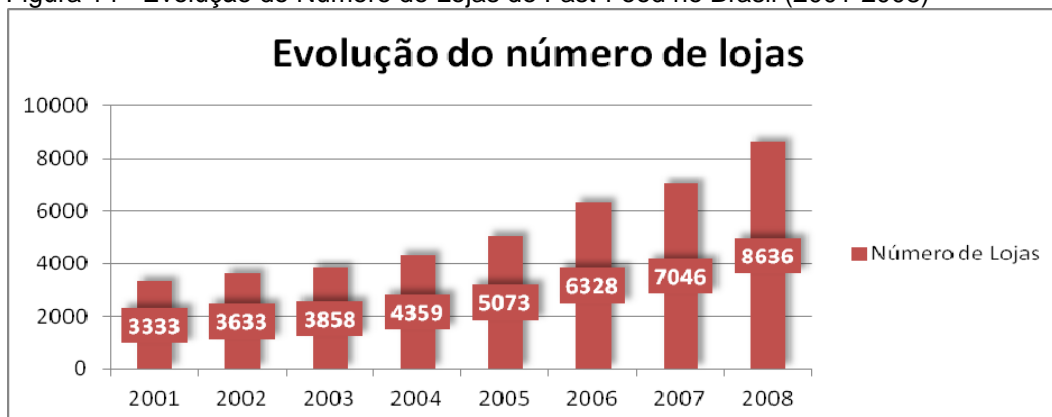
Estima-se que o segmento de *fast-food* no Brasil tenha faturado aproximadamente R\$ 9 bilhões, sendo constituído por 280 redes em operação (ABIA, 2011). As Figuras 13 e 14 apresentam a evolução do número de redes e do número de lojas de *fast-food* no Brasil.

Figura 13 - Evolução do Número de Redes de Fast-Food no Brasil (2001-2008)



Fonte: Brasil Food 2011, ABIA (2011)

Figura 14 - Evolução do Número de Lojas de Fast-Food no Brasil (2001-2008)



Fonte: Brasil Food 2011, ABIA (2011)

As principais redes de franquia de alimentação no Brasil são as seguintes, segundo a ABIA – Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (2011):

Tabela 4 - Principais redes de franquia de alimentação no Brasil

<b>Nome</b>	<b>Unidades Próprias</b>	<b>Unidades Franqueadas</b>	<b>Total de Unidades</b>
Água Doce Cachaçaria	1	34	35
Amor aos Pedacos	5	34	39
Batatas e Poemas	4	3	7
Bom Grillê	16	15	31
Bonaparte	4	8	12
Café Cancún	0	9	9
Café do Ponto	10	93	103
Caramba Sorvetes	0	31	31
Casa da Empada	8	15	23
Chez Michou	3	4	7
China In Box	8	74	82
Casa do Pão de Queijo	0	265	265
Churrabom	2	10	12
Doce Mania	2	4	6
Dominós Pizza	16	0	16
Dunkin Donuts	1	201	202
Espetinhos Mimi	2	53	55
Expresso Pão de Queijo	9	18	27
Flying Sushi	0	5	5
Fran's Café	11	49	60
Gendai	11	4	15
Grão Expresso Cafeteria/Café			
Pelé	1	67	68
HABIB'S	42	158	200
Jin Jin Chinese Fast Food	2	28	30
Kibon Soft Ice	0	120	120
Jet Chicken	1	20	21
La Basque	0	46	46
Lig-lig Delivery Comida Chinesa	0	26	26
Kopenhagen	39	77	116
Luigi	1	10	11
Mister Pizza	24	58	82
Mc Donald's	237	269	506
Mister Sheik	25	60	85
Mr Pretzels	22	53	75
Pastel a Amor	4	11	15
Pastelho	11	10	21
Pizza Hut	0	70	70
Pizza Mille	0	40	40
Roasted Potato	4	4	8
Rei do Mate	6	104	110
Spedini	0	12	12
Spoletto	3	32	35
Torta & Cia	3	3	6
Uno & Due	6	16	22
The Nutty Bavarian	18	48	66
Vivenda do Camarão	20	7	27
<b>Sub-Total</b>	<b>582</b>	<b>2278</b>	<b>2860</b>
<b>% do Total</b>	<b>20%</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Brasil Food 2011, ABIA (2011)

#### **4.2.1. Internacionalização de empresas de *Fast-Food***

Não foram encontrados estudos sobre a internacionalização de empresas de *fast-food*, provenientes do Brasil, que proporcionem uma análise completa dos movimentos de expansão internacional desse segmento. Assim sendo, as informações disponíveis são pontuais e provenientes de fontes esparsas.

Portanto, a partir de várias fontes foi compilada a lista de empresas brasileiras de *fast-food* que têm ou já tiveram atividades internacionais. São elas, em ordem alfabética: Casa do Pão de Queijo, China in Box, Bob's, Giraffas, Habib's, Mini Kalzone, Pastelândia, Showcolate, Spoleto e Vivenda do Camarão. Saliente-se, ainda, a compra, por investidores brasileiros, da rede norte-americana Burger King, com atuação internacional.

O presente estudo analisa a internacionalização de duas dessas redes: Spoleto e Bob's.

#### **4.3. Estudo de caso de internacionalização da Rede Spoleto**

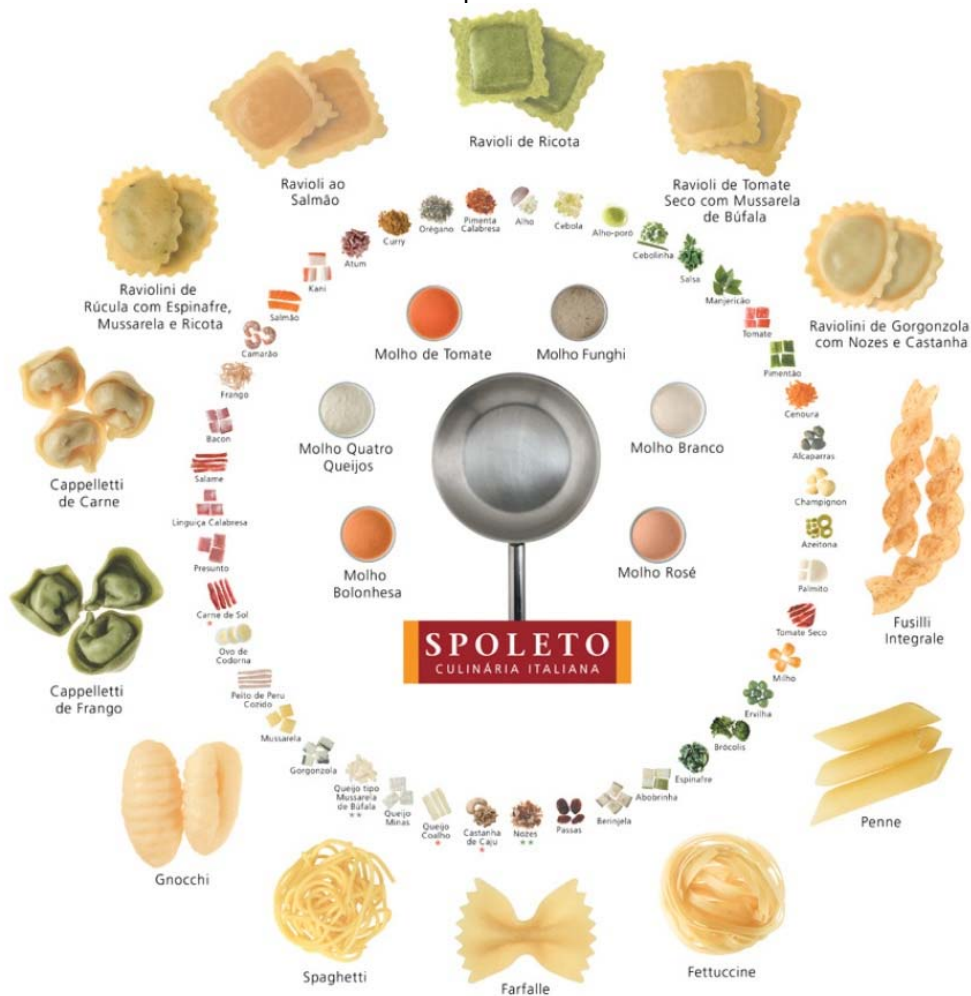
Esta seção apresenta o estudo de caso da rede de *fast-food* Spoleto. Inicialmente apresenta-se o histórico da empresa, e, em seguida, descreve-se e comenta-se seu processo de internacionalização.

##### **4.3.1. A empresa**

A Spoleto é uma rede de restaurantes brasileira relativamente nova. Foi criada em 1999, no Rio de Janeiro, tendo como propósito unir o serviço *a la carte* de culinária italiana às características de rapidez e preço baixo do conceito de *fast-food*. Em início de 2011 a empresa contava com mais de 200 unidades franqueadas, 12 unidades próprias e 25 unidades no exterior.

O principal diferencial responsável pelo sucesso da Spoleto no mercado brasileiro é a combinação do conceito de *fast-food* com o sistema *a la carte*. Desta forma, a Spoleto possibilita ao cliente escolher dentre um leque de opções oferecidas por um restaurante típico de culinária italiana, dando ainda a possibilidade de o mesmo montar o prato da maneira que mais lhe agrade, escolhendo tipos de massas, molhos e acompanhamentos (Figura 15).

Figura 1 - Menu de massas e molhos da Spoleto.



Crie a sua receita.

\* Ingredientes disponíveis apenas nos restaurantes do Nordeste.  
 \* \* Ingredientes não disponíveis nos restaurantes do Nordeste.

A Figura 15 encontra-se em todos os restaurantes Spoleto, com algumas pequenas variações e adaptações regionais. Ela descreve as opções disponíveis ao cliente, no que se refere a massas (13 tipos) e molhos (6 tipos).

Outro elemento importante da estratégia de diferenciação é o investimento que a empresa realiza buscando a motivação de seus funcionários e maneiras de cativar os clientes por meio do atendimento.

#### **4.3.2. Histórico da empresa**

A Spoleto surgiu da união de dois empresários e amigos desde a adolescência, Eduardo Ourivio e Mario Chady. Os dois sócios apresentavam perfil bastante diferenciado. Eduardo Ourivio havia-se graduado em hotelaria na Suíça em 1987, com especialização em massas. Após retornar ao Brasil, começou a trabalhar no Hotel Intercontinental, um hotel classificado na categoria cinco estrelas, localizado na cidade do Rio de Janeiro, onde atuou na Gerência de Alimentos e Bebidas do restaurante de comida italiana Alfredo di Roma. Essa experiência lhe permitiu conhecer melhor o processo de gerenciamento da cozinha de um grande restaurante (ABF, 2011a). Anos depois, Ourivio abandonou a carreira corporativa, buscando oportunidades para empreender no setor de restaurantes da cidade do Rio de Janeiro. Já Mario Chady era graduado em Comércio Exterior pela New York University, e compartilhava da idéia de abrir um negócio. Foi assim que, em 1992, Mario Chady e Eduardo Ourivio deram início ao restaurante Guilhermina Café (GRANGEIA, 2003a).

O restaurante Guilhermina Café iniciou suas atividades no bairro do Leblon, no Rio de Janeiro. Era um restaurante de culinária contemporânea, que obteve grande sucesso junto ao público a que se dirigia. O sucesso do empreendimento entusiasmou os sócios que, posteriormente, expandiram para outras áreas da cidade. Desenvolveram ainda outros projetos no ramo de restaurantes, com sócios distintos (ABF, 2011a), chegando a ter 15 sócios. No entanto, esses projetos não seguiam um mesmo padrão, tendo posicionamento, cardápios e marcas

distintas. Havia entre eles desde restaurantes a quilo até clubes noturnos, além dos restaurantes tradicionais, como o Guilhermina Café (ZAPPA, 2009).

Apesar do sucesso inicial dos empreendimentos, os lucros eram baixos ou inexistentes. Os empreendedores conduziam seis negócios distintos, que precisavam ser administrados, sem a existência de controles adequados, com processos internos confusos e alto endividamento, inclusive pessoal. Como observou Mario Chady: “Quando começamos a querer gerenciar o negócio, descobrimos que tínhamos problema de caixa” (Erros..., 2011, p. 358). O descontrole administrativo-financeiro acabou conduzindo à necessidade de desfazer algumas sociedades e de colocar à venda alguns negócios (ERROS..., 2011).

Ourivio, Chady e mais dois sócios ficaram com o restaurante Estação Ipanema e o restaurante a quilo Estação no Shopping Rio Sul. Além disto, mantiveram, com outros dois sócios, uma empresa de serviços de buffet para festas denominada Banquete & Arte. Posteriormente, Chady e Ourivio venderam suas participações no restaurante a quilo para adquirir integralmente o restaurante Estação Ipanema, com vários ambientes e uma danceteria, que havia se tornado o negócio mais importante da empresa (ERROS..., 2011).

Os negócios se desenvolveram bem até a abertura de uma danceteria concorrente. Como o foco estava concentrado no clube noturno, com a entrada da nova concorrente a empresa deixou de gerar receita e lucros suficientes para a amortização da dívida dos sócios (ERROS..., 2011). De modo a superar as dificuldades, os empresários abriram um pequeno quiosque de comida italiana no Estação Ipanema, com o propósito de aumentar a receita. Este quiosque foi o embrião do conceito da rede Spoleto.

Em 1999, surgiu a idéia de criar uma franquia do quiosque de comida italiana. A idéia brotou quando Chady recebeu uma cartilha da ABF - Associação Brasileira de Franchising, com informações sobre uma feira de franquias e imaginou vender o conceito do quiosque Spoleto no evento. O sistema de franquias tornava possível uma expansão rápida, suprimindo as deficiências de capital dos sócios (GRANGEIA, 2003a).



A partir das experiências nos negócios anteriores e enxergando uma demanda latente de pessoas que se alimentavam diariamente fora de casa, não tinham muito tempo, mas desejavam uma refeição de qualidade a preço baixo, os sócios combinaram a velocidade e o preço típicos do conceito de *fast-food* à possibilidade de escolha de uma grande variedade de pratos de um restaurante *a la carte* de culinária italiana. Ourivio e Chady acreditavam ser necessário que o restaurante tivesse um conceito operacional simples que pudesse ser facilmente replicado para outras unidades sem perder a qualidade e o sabor do produto oferecido. Assim, o modelo adotado enquadrava-se no conceito de customização em massa: permitia que o cliente escolhe a combinação que mais lhe agradasse para seu prato de massas, a partir da oferta de 11 tipos de massas, 34 ingredientes e cinco molhos. Permitia, além disso, que a operação fosse padronizada, tornando assim o atendimento rápido e dando a possibilidade de um único *chef* preparar todos os tipos de pratos (Grangeia, 2003a). Posteriormente, com o crescimento da rede, foram feitas algumas pequenas adaptações como ofertas de molhos ou acompanhamentos buscando atender ao gosto de culinárias regionais. Surgiu assim o Spoleto Culinária Italiana, um restaurante de conceito diferenciado, que integrava de forma inovadora a culinária italiana ao *fast-food* (ZAPPA, 2009).

O restaurante logo ganhou um público fiel e se destacou no mercado. No mesmo ano de início de atividades foram abertas mais quatro unidades. Em 2000, já com 14 unidades em funcionamento, a direção da Spoleto sentiu a necessidade de obter escala de produção para expansão do empreendimento. Foi então feita uma sociedade com a Oltremare, uma fábrica de massas e molhos, que passou a fornecer para a empresa os produtos necessários à criação dos pratos oferecidos ao cliente (SPOLETO, 2011).

Devido ao grande crescimento da rede de franquias, que contava com 29 restaurantes no ano de 2001, foi montado um conselho de franqueados. Naquele mesmo ano, a rede se associou à ABF - Associação Brasileira de Franchising. No ano seguinte (2002), a rede tinha 49 restaurantes e recebeu o Selo de Excelência, como empresa chancelada pela ABF, que manteve por todos os anos a partir de então.

Em 2003, a Spoleto foi selecionada como empreendedor Endeavor pelo Instituto Empreender Endeavor, uma organização presente em diversos países, com foco em países emergentes, que atua reconhecendo e estimulando empreendedores de alto potencial de crescimento cuja performance seja inovadora e que contribuam para o crescimento do país, criando assim exemplos inspiradores de sucesso (ENDEAVOR, 2011). O ano de 2004 trouxe para a empresa novos reconhecimentos, como o prêmio ABRASCE da Associação Brasileira de Shopping Centers e o prêmio Alshop da Associação Brasileira de Lojistas de Shopping.

Em 2004, a rede já havia alcançado mais de 90 restaurantes no Brasil. Naquele mesmo ano, a direção da Spoleto decidiu partir para a internacionalização, fechando um acordo com a empresa Alsea, franqueada máster mexicana de grandes marcas norte-americanas de *fast-food* como Domino's, Starbucks e Burger King. Nesse acordo, a Alsea ficava responsável pela franquia máster da Spoleto no México e a Spoleto assumiria a gestão da Domino's no Brasil (MAGALHÃES, 2005).

Segundo observadores do setor e notícias na imprensa, a Domino's, uma rede de pizzaria americana, enfrentava dificuldades no mercado brasileiro pelo desconhecimento, por parte da franqueadora, dos gostos e preferências do consumidor brasileiro. Com a mudança da gestão para a Spoleto, foram implementadas mudanças relacionadas à imagem da rede (MAGALHÃES, 2005), bem como à adequação do produto ao paladar brasileiro: a massa grossa americana utilizada foi substituída por uma massa fina, mais ao gosto dos consumidores brasileiros (VILELLA, 2006).

Conforme declara o vice-presidente da Domino's para América Latina, Caribe e Canadá, John Sassano (VILELLA, 2006):

*“O Spoleto fez ajustes na gestão do grupo, no Brasil. Agora a companhia opera como uma empresa brasileira”.*

Jeffrey Kacmarek, diretor de marketing da rede para América Latina, Caribe e Canadá complementa ao declarar (VILELLA, 2006):

*“O Spoleto mudou a maneira de se comunicar com os brasileiros por serem brasileiros e entender mais a cultura local”.*

Os investimentos em marketing e propaganda foram aumentados, gerando um incremento de 15% nas vendas da Domino's no ano de 2006, comparativamente ao ano de 2005, revertendo assim a trajetória de declínio que a rede vinha enfrentando (VILELLA, 2006).

Em 2005, a Spoleto prosseguia em sua trajetória de crescimento, contando com 120 restaurantes. Foram abertos os dois primeiros restaurantes da marca no México, fruto do acordo com a Alsea. Naquele ano, a empresa recebeu novamente o prêmio Alshop. No entanto, as operações no mercado mexicano sofreram alguns transtornos, com problemas de fornecimento de matéria-prima. Em 2006, a Alsea vendeu a franquia máster para outra empresa mexicana, a Serna. Segundo a gerente de expansão do grupo Umbria, em entrevista ao jornal *Valor* em 2009 (FONSECA, 2009), a empresa pretendia continuar a concentrar seus esforços no mercado brasileiro:

*“Nosso foco continua sendo o Brasil, mas financeiramente [a internacionalização] pode ser interessante, e um país da América Latina pode equivaler a um estado brasileiro. O mais difícil de entrar em outro país é adaptar o conceito e tornar a marca conhecida, mas depois da partida inicial é mais simples”.*

Em 2007, a rede conquistou vários prêmios de excelência. A mudança de parceira no mercado mexicano aparentemente produziu bons resultados: a empresa passou a dispor de seis lojas no México.

Foi criada, ainda em 2007, a holding Umbria, que passou a se encarregar do gerenciamento das marcas, inclusive Spoleto e Domino's. Acreditavam os sócios que a holding teria maior capacidade de identificar novas oportunidades no mercado, inclusive com relação a aquisições. Além disso, permitiria a desvinculação da marca Spoleto dos demais negócios. No ano seguinte (2008), a Umbria adquiriu o controle (80%) da rede de comida japonesa Koni Store, que dispunha de 16 lojas (GRABOIS, 2008). Neste mesmo ano, a Umbria adquiriu 100% da franquia máster da rede Domino's no Brasil, assumindo totalmente as operações da empresa no país (MADUREIRA, 2008). Ainda no ano, devido ao crescimento do número de lojas no estado de São Paulo, foi inaugurada uma fábrica de massas no estado.

Para explorar a oportunidade criada pelo crescimento da classe C, a empresa desenvolveu um novo modelo de lojas compactas para shopping centers e locais de menor movimento. A direção da empresa acreditava que o novo projeto aumentava a possibilidade de expansão no mercado nacional e internacional, já que lojas compactas demandavam menor investimento (KLINKE, 2008). Seis unidades deste tipo foram abertas em 2008.

O modelo Store-in-Store foi outra estratégia utilizada pela Spoleto, caracterizando-se pela divisão de espaços de pontos de venda com outras franquias. A primeira aplicação do modelo foi realizada com a rede Bob's, mas passou a ser utilizada com a Domino's, em 2006, sob a gestão da holding Umbria. Obtinha-se, dessa forma, diminuição nos custos e nas despesas (SCALIONI, 2006).

A empresa ganhou diversos prêmios, atingindo o número de 200 lojas no Brasil e um total de 8 lojas no México. Ainda em 2009, a Spoleto foi premiada como a melhor franquia de alimentos e bebidas do país.

Em meados de 2011, a rede Spoleto dispunha de 12 unidades próprias, 205 unidades franqueadas e 25 unidades no exterior, totalizando 242 unidades. O conceito da Spoleto permanecia o mesmo.

Tabela 5 - Linha do tempo da história da Spoleto

<b>Ano</b>	<b>Evento</b>
1992-1998	Iniciam-se as os negócios do ramo alimentício que levariam ao surgimento da Spoleto.
1999	Surge a idéia de franquear um dos negócios, o Spoleto, que até o momento não possuía grande posicionamento.
2000	É firmada uma sociedade com a fábrica de massas e molhos Oltremare.
2001	Cria-se o conselho dos franqueados, empresa passa a ser associada a ABF (Associação Brasileira de Franchising), Spoleto atinge 29 restaurantes neste ano.
2002	Recebe pela primeira vez o selo de excelência como empresa chancelada pela ABF, Spoleto atinge 49 restaurantes neste ano.
2003	Prêmio Endeavor
2004	Recebe pela primeira vez os prêmios Abrasce e Alshop, é fechado acordo para a internacionalização com a Alsea, adquirida 50% das operações da Domino's no Brasil.
2005	Spoleto atinge 120 restaurantes neste ano no mercado nacional, são inaugurados os dois primeiros no mercado internacional
2006	Alsea vende sua posse da franquia máster da Spoleto para a Serna.
2007	Surge o grupo Umbria, holding das marcas Spoleto e Domino's
2008	Aquisição de 80% da rede de comidas japonesas Koni Store para o grupo Umbria. Inaugurada fabrica de massas em São Paulo. Spoleto atinge 200 restaurantes neste ano.
2009	Obtenção do "Premio Nacional a La Franquicia de Alimentos y Bebidas" do México.
2011	Empresa dispõe de 12 unidades próprias, 205 unidades franqueadas e 25 unidades no exterior, totalizando 242 unidades.

Fonte: Própria

Desde a criação da empresa o logotipo da marca Spoleto vinha sofrendo modificações. A intenção da administração era de que a marca acompanhasse as inovações por que a empresa vinha passando (Klinke, 2009). A figura 16 mostra a evolução da marca desde sua criação até 2011.

Figura 16 - Evolução da marca



Fonte: Mundo do Marketing (2011).

### 4.3.3. A internacionalização da Spoletto

#### 4.3.3.1. Motivos para a internacionalização

A internacionalização já se encontrava nos planos de seus executivos desde a criação da Spoletto em 1999 (LEITE, 2008).

Há evidências de que um dos fatores que levam as empresas a buscarem sua expansão para os mercados internacionais é a percepção de limites ao crescimento no mercado doméstico, em particular pela saturação. A saturação pode advir de mais de uma forma: por existir grandes números de lojas de um mesmo segmento nas áreas mais estratégicas de distribuição de seus produtos ou serviços, ou por uma saturação do número de pontos de uma mesma empresa nestes locais. Assim, a expansão se torna uma forma de buscar oportunidades de crescimento em outros mercados, aumentando o leque de regiões para desenvolvimento da marca.

A percepção de futura desaceleração do crescimento pelos executivos da Spoleto foi, aparentemente, um indutor do processo de internacionalização. Os locais mais adequados para instalação de lojas da Spoleto eram praças de alimentação em shopping centers ou em locais de grande movimento. Devido ao grande crescimento da rede, a percepção, compartilhada pelos executivos a partir do planejamento estratégico e da experiência, era de que o mercado em breve não comportaria a continuidade do crescimento, diminuindo assim a velocidade de abertura de novas lojas (GONÇALVES, 2008). Assim, a direção da empresa percebia a expansão para o mercado internacional como forma de combater essa futura limitação de crescimento no mercado brasileiro. Além disto, o desenvolvimento de negócios da empresa em outros mercados poderia, em função de sua especificidade e da eventual necessidade de adaptação para satisfazer os clientes locais, gerar modelos de negócios que poderiam ser aplicados ao Brasil, abrindo outras oportunidades. Da mesma forma, poderiam ser desenvolvidos novos conceitos de lojas no Brasil que, além de obter êxito no mercado doméstico, pudessem ser futuramente internacionalizados, trazendo vantagens competitivas para ambos os mercados (KLINKE, 2008).

Outro fator motivador do processo de internacionalização era o próprio tipo de produto que a Spoleto ofertava e a forma do serviço. Como os produtos oferecidos pela Spoleto eram alimentos da culinária italiana, conhecidos mundialmente, a expansão para mercados internacionais era percebida como mais fácil, dada a aceitação deste tipo de produto em outros mercados, tornando menores as barreiras que poderiam ser normalmente encontradas para a internacionalização de uma rede de restaurantes. Além disso, a estratégia de combinar serviço de *fast-food* e *a la carte* era percebida como outro fator que poderia facilitar o crescimento da marca no mercado internacional, principalmente entre aqueles que desejassem alimentação rápida de comida italiana. Por último, esses diferenciais competitivos da oferta da Spoleto tornariam mais fácil atrair franqueados máster estrangeiros, que desejassem gerenciar a marca em outros países (GONÇALVES, 2008).

#### **4.3.3.2. Seleção dos mercados e modos de entrada**

A internacionalização para o México e a internacionalização para a Espanha vieram por meio de oportunidades de parcerias com empresas locais, em mercados considerados estratégicos pelos executivos da Spoleto, sendo assim, não houve um estudo previamente realizado para a identificação de qual seria o melhor mercado a se dar os primeiros passos frente a um processo de internacionalização, ambas as escolhas foram provenientes de oportunidades vindas do mercado, este fator influencia também a escolha do modo de entrada, onde aproveitou-se a oportunidade do mercado de abertura de franquias máster neste mercado, em outras palavras, tanto a seleção do mercado quanto dos modos de entrada ocorreu de forma concomitante, não por meio de estudos que fundamentassem as escolhas mas por meio de oportunidades provenientes do mercado.

Como descrito na seção anterior, a internacionalização da Spoleto teve início em 2005, a partir de uma oportunidade de criar uma franquia máster no México, em parceria com uma empresa local, a Alsea. Tal parceria, além de trazer determinada segurança para a marca, devido à Alsea já deter a franquia máster de outras grandes empresas do ramo alimentício no México, ainda trazia a oportunidade de aquisição de parte das operações da Domino's no Brasil (Magalhães, 2005). Além disso, a escolha do mercado mexicano era entendida como estratégica devido a seu tamanho e potencial de crescimento (Gonçalves, 2008). A decisão de expansão para o mercado espanhol seguiu a mesma linha do mercado mexicano. A Spoleto iniciou suas atividades neste mercado pela abertura de duas lojas em Madri, na Espanha, com o grupo Franchise Hispania, máster franqueado da Spoleto (LEITE, 2008).



#### **4.3.3.3. Processo de internacionalização**

Apesar das vantagens percebidas de se internacionalizar por meio de uma franquia máster no México, a Spoleto encontrou dificuldades em manter o padrão de qualidade dos produtos no mercado externo, sendo um dos principais problemas enfrentados o fornecimento de matéria prima para o restaurante.

A idéia compartilhada pelos executivos da Spoleto durante o processo de internacionalização era a de desenvolver fornecedores locais. Assim, inicialmente os produtos fornecidos viriam de parceiros mexicanos, exceto as massas secas e as matérias-primas para a produção de massa fresca. Este plano foi traçado e seguido. No entanto, percebeu-se que, mesmo compartilhando informações, métodos e tecnologia com o fornecedor local, a qualidade do produto oferecido não atingia o padrão desejado. Dada a continuidade do problema, a direção da empresa se deu conta de que seria necessária a mudança de fornecedor. O mesmo processo foi repetido e os equipamentos necessários foram exportados para um novo fornecedor, que já trabalhava com a rede Domino's, mas os problemas prosseguiram. Os executivos da Spoleto acreditavam que, devido ao novo fornecedor trabalhar com outras grandes redes, não havia interesse no atendimento à Spoleto.

Novamente, a empresa se encontrava em um dilema: de um lado, não havia ainda encontrado um fornecedor que entregasse os produtos com a qualidade desejada e que desse a atenção desejada ao negócio; de outro, havia o risco de prejudicar a marca, devido à insatisfação dos clientes com a qualidade oferecida, ou, ainda, o de não poder oferecer determinados pratos por falta de matéria-prima. Embora a direção da empresa chegasse a cogitar a idéia de instalar uma fábrica de massas no México, tal empreendimento não era considerado atrativo, já que, além de ser um mercado em que a empresa se encontrava há pouco tempo, não existiam franquias suficientes para viabilizar a operação de uma fábrica (GONÇALVES, 2008).

Além disto, apesar da Alsea, sua parceira no mercado mexicano, deter a franquia máster de grandes marcas como Domino's, Starbucks e Burger King, a parceria não estava obtendo sucesso. Tudo isso a uma mudança de parceiro: a Alsea acabou vendendo em 2006 as operações para a Serna, uma empresa familiar mexicana. A Spoleto possuía então três lojas instaladas no México, que foram então assumidas pela nova detentora da franquia. A entrada do novo grupo trouxe novas expectativas para a marca que, em 2008, ganhou o prêmio de melhor franquia de alimentos e bebidas do México. De acordo com fontes da própria empresa, em 2009 havia um total de 23 restaurantes franqueados da Spoleto no mercado mexicano.

A Spoleto realizava anualmente, desde 2004, um campeonato de malabarismo, como forma de estimular os cozinheiros. O campeonato consistia de três fases: na primeira, as lojas que desejassem participar elegiam dois funcionários para representá-las; na segunda fase ocorria uma competição regional; e, na fase final, realizada na cidade do Rio de Janeiro, chegava-se à premiação dos ganhadores. Em 2008, os funcionários de franquias internacionais passaram a participar do campeonato. Assim, a edição de 2009 contou com a participação de um chef mexicano (SPOLETO, 2011). Esta prática criava um diferencial para a rede, que oferecia a seus clientes um espetáculo adicional na elaboração dos pratos.

Logo após a entrada no mercado mexicano, em 2005, e o início de operações naquele mercado em 2006, a Spoleto decidiu expandir-se para o mercado europeu. Neste caso, foi feita uma associação com o grupo Franchise Hispania, especialista em franquias, que já havia sido responsável pela entrada da marca de hambúrgueres americana Burger King no mercado espanhol. Para a direção da Spoleto, conforme descrito pelo sócio-fundador Mario Chady, o país era considerado estratégico pelas características mercadológicas e econômicas (LEITE, 2008).

Em sua expansão para outros países, a Spoleto enfrentou problemas devido a pirataria da marca e do modelo de negócio. A empresa já havia tido problemas anteriores de cópia de seu modelo de negócio no mercado brasileiro, quando, em 2002, ao se expandir para Recife, Pernambuco, deparou-se com uma pequena rede que utilizava *layout* semelhante ao seu (CHRISTOVÃO, 2003). De forma similar, a Spoleto encontrou, em Portugal, uma rede, de propriedade da empresa portuguesa Oritap, que utilizava o mesmo *layout* e a mesma marca, o que acarretou uma briga judicial de seis anos até a Spoleto recuperar sua marca no país (LEITE, 2008). O problema se repetiu quando a empresa se preparava para entrar na Colômbia, onde descobriu já existir uma empresa denominada Spoleto.

Inicialmente foram abertos dois restaurantes franquizados na Espanha. Segundo informações do site da empresa, em 2007 foram abertos mais três, chegando-se a um total de cinco restaurantes no ano de 2009. No entanto, só há referências no site da empresa, em 2011, a dois restaurantes franquizados na Espanha.

A Spoleto anunciou sua entrada, em setembro de 2011, no mercado da Costa Rica, por meio de um máster franquizado, pretendendo atingir até 15 estabelecimentos naquele país. A gerência considerava que este mercado traria boas oportunidades de aprendizado, já que todas as grandes redes americanas se encontravam presentes no mesmo. Também estavam em andamento negociações para entrada na Argentina ainda em 2011, pretendendo-se abrir 25 lojas em cinco anos. Em 2012, a empresa, em sociedade com brasileiros, tinha a intenção de instalar sua marca também na Austrália, com 40 a 50 lojas previstas em cinco anos.

A empresa também estava se preparando para entrar no mercado americano dentro de três ou quatro anos. No entanto, a gerência reconhecia as dificuldades inerentes a tal iniciativa, considerando que seria necessário, antes, adquirir mais experiência e também dispor dos fundos necessários ao investimento previsto, abrindo, pelo menos, 15 lojas no primeiro ano e de 30 a 35 nos anos subsequentes. O gerente de expansão internacional da empresa declarou em entrevista ao jornal *Valor* (SEABRA, 2011):

*“Nunca entramos em um mercado maior do que o nosso. Para chegar ao país do fast-food, em um mercado completamente competitivo, precisamos ter o produto final mais próximo possível da perfeição. ... Precisamos injetar um investimento elevado, para crescer rápido.”*

A Rede Spoleto já tinha planos de entrada nos Estados Unidos desde 2008, quando foi contratada uma pesquisa junto ao Massachusetts Institute of Technology (MIT) para avaliação do potencial de entrada da rede naquele mercado. Os resultados da pesquisa indicaram que não havia outra rede de comida rápida com as características da Spoleto, ou seja, com a preparação do prato pelo *chef* na frente do cliente. No entanto, a entrada no mercado deveria ser rápida, de modo a evitar que o conceito, sendo bem sucedido, fosse rapidamente copiado por concorrentes que dispusessem de mais recursos para investir. Os resultados da pesquisa sugeriram ser conveniente aguardar, decisão que teria sido reforçada pela recessão que se abateu sobre aquele país. Com a experiência na Costa Rica, a empresa esperava atrair a atenção de investidores americanos para seu futuro ingresso nos Estados Unidos (SEABRA, 2011).

A Tabela 6 mostra a linha do tempo do processo de internacionalização da Spoleto, destacando os fatos principais.

Tabela 6 - Linha do tempo do processo de internacionalização da Spoleto

<b>Ano</b>	<b>Evento</b>
2004	Contrato de franquia máster com a Alsea no mercado mexicano.
2005	Abertos os dois primeiros restaurantes no México.
2006	Alsea passa franquia máster da Spoleto para a Serna. Spoleto tem 3 restaurantes no México. Entrada no mercado espanhol em associação com o grupo Franchise Hispania. Abertura de 2 restaurantes na Espanha.
2007	Spoleto tem 6 restaurantes franqueados no México e 5 na Espanha.
2008	Empresa ganha prêmio de melhor franquia de alimentos e bebidas do México.
2009	Spoleto tem 23 restaurantes franqueados no mercado mexicano e 2 no europeu.
2011	Empresa dispõe de 25 unidades no exterior. Planos para entrada na Costa Rica e nos Estados Unidos.

Fonte: Própria

#### **4.3.3.4. Resultados da internacionalização**

Assim como em todos os novos passos dados em ambiente desconhecido e marcados pela incerteza, há pontos positivos e negativos no processo de internacionalização da Spoleto.

Um primeiro ponto observado é que a internacionalização da empresa parece ter caminhado a passos mais lentos do que inicialmente imaginado pela direção. Apesar de a empresa ter ampliado suas atividades no México, chegando ao número de 23 restaurantes franqueados, e ainda possuir lojas na Europa, há evidências de que os executivos tinham uma visão otimista de crescimento no mercado internacional. Isto pode ser exemplificado pela intenção declarada, em 2006, ano da abertura da primeira loja da marca na Europa, de, em um prazo de cinco anos, abrir cerca de 50 lojas na Espanha e em Portugal (LEITE, 2008). Na realidade, em 2011, o número de lojas na Europa permanecia o mesmo do ano de entrada, ou seja, apenas duas lojas.

Apesar disto, a internacionalização trouxe resultados favoráveis ao desenvolvimento da empresa e ao surgimento de novas oportunidades. Um dos resultados positivos foi a parceria com a mexicana Alsea, que apesar de não ter prosseguido, trouxe a oportunidade de gerenciamento e posteriormente aquisição de 100% das atividades da rede Domino's no Brasil.

Esta aquisição possibilitou à holding Umbria obter novos conhecimentos sobre o tipo de serviço oferecido, além de permitir compartilhar com a rede Spoleto a rede de contatos da Domino's. Foi a partir dessa rede de contatos que surgiu o contato para o início de parceria com a empresa espanhola Franchise Hispania (GONÇALVES, 2008).

Além disso, a Spoleto e sua holding Umbria adquiriram conhecimentos novos sobre o modelo de máster franquia. Além do compartilhamento de responsabilidades e investimentos entre a detentora da marca e o máster franqueado no exterior, parte da responsabilidade pela expansão no mercado externo fica com o parceiro local, que tem maior conhecimento do mercado. Desta forma, a direção da Spoleto conseguiu manter o foco no mercado doméstico, em um momento em que isso se mostrava necessário e a empresa não dispunha de recursos humanos e financeiros suficientes para investir em outros mercados.

#### **4.4.**

#### **Estudo de caso de internacionalização da Rede Bob's**

Esta seção apresenta o estudo de caso da rede Bob's, considerada a primeira rede criada no Brasil segundo o conceito americano de *fast-food*. É feita uma descrição do histórico da empresa, seguindo-se a de seu processo de internacionalização.

##### **4.4.1.**

##### **A empresa**

O Bob's é uma rede de *fast-food* existente no mercado brasileiro há mais de 50 anos. Foi criada em 1952 no Rio de Janeiro, buscando trazer para o Brasil conceitos americanos nunca vistos no mercado. Atualmente a empresa conta com mais de 700 unidades franqueadas, 42 unidades próprias e 7 unidades no exterior.

A loja segue o conceito de padronização que é aplicado inclusive ao cardápio, que inclui hambúrgueres de diversos tamanhos com vários tipos de carne, inclusive com opções mais saudáveis; sanduíches com saladas e pastas, como frango e atum, entre outros; batata frita e palitos de frango empanado; pratos de saladas, buscando atender um público interessado em uma alimentação mais leve; pratos do *chef*, oferecendo o conteúdo dos hambúrgueres no formato alimentos em pratos sem os pães; refrigerantes e outras bebidas gaseificadas, sucos e mates entre outros; e *milk-shakes*, *sundaes*, tortas, casquinhas de sorvetes, incluindo opções sem gordura e de diversos sabores. A rede Bob's salienta como

diferencial competitivo, em relação a algumas outras redes de *fast-food*, o preparo do lanche no momento do pedido e a possibilidade de adicionar mais acompanhamento ou outras opções de acompanhamento.

#### **4.4.2. Histórico da empresa**

Em 1951, antes mesmo do surgimento do Bob's, seu fundador, o americano Robert Falkenburg, campeão de tênis no torneio de Wimbledon, abriu na cidade do Rio de Janeiro a Falkenburg Sorvetes Ltda., com sorvetes exclusivos de sabor baunilha, a partir de receita americana e produzidos em máquinas inicialmente importadas dos Estados Unidos. No ano seguinte, incentivado pelos amigos, Robert Falkenburg, ou Bob, como era chamado, abriu no bairro de Copacabana, na cidade do Rio de Janeiro, a primeira loja que se tornaria uma das maiores franquias do Brasil de alimentos de *fast-food*, o Bob's (ABF, 2011).

O Bob's trazia para o país diversas novidades. A principal era o estilo do negócio do restaurante, o *fast-food*, ou comida rápida, um conceito inovador no Brasil. Além disto, a rede introduziu vários tipos de alimentos comumente encontrados no mercado norte-americano, como o hambúrguer, o *milk-shake* e o *sundae* (ABF, 2011). Além disso, a empresa adotou uma estrutura baseada em integração vertical, em que até parte dos equipamentos que a rede utilizava eram fabricados em uma metalúrgica própria (OSMAN, 2004).

Anos depois, em 1974, Falkenburg retornou aos Estados Unidos, passando o controle acionário de seu negócio para a empresa americana Libby do Brasil, que posteriormente, em 1978, seria comprada pela Nestlé. Sob o comando da Nestlé, a imagem da marca seria modificada, dando ênfase à qualidade do produto e à limpeza das lojas (SILVA, MENDES E GOMES, 2002; GRANGEIA, 2003b).

Novamente a empresa mudaria seu controle em 1987 e seria vendida para o grupo holandês Vendex, que promoveria sua expansão por meio de franquias para outros mercados como São Paulo, Salvador e Florianópolis. Neste período a empresa enfrentou certa instabilidade devido à forte concorrência da rede norte-americana de hambúrgueres McDonald's, que havia ingressado no Brasil. Surgiram rumores, então, de que a rede seria vendida para o grupo Burger King, uma cadeia também norte-americana que concorria diretamente com o McDonald's naquele país. Em 1994 a empresa se associaria à ABF - Associação Brasileira de Franchising. Por fim, em 1996, seria novamente vendida, desta vez, para a *holding* Brazil Fast Food Corporation (BFFC), empresa que detém até os dias de hoje a propriedade da marca Bob's (SILVA, MENDES E GOMES, 2002; GRANGEIA, 2003b; ABF, 2011).

A BFFC foi fundada no estado de Delaware, nos Estados Unidos, em 1992, sob o nome de Trinity. Tratava-se de uma sociedade criada pelos executivos Omar Carneiro da Cunha e Peter Vader, ex-presidente e ex-gerente de vendas da Shell no Brasil. A empresa teve seu nome alterado no ano de aquisição da rede Bob's que, na época, operava com 78 lojas (BFFC, 2011; GRANGEIA, 2003b; OSMAN, 2004). Apesar de ser uma empresa de capital aberto e nome em inglês, é uma empresa brasileira e atualmente também possui a franquia máster no Brasil de outras grandes marcas de *fast-food* como KFC e Pizza Hut, entre outras. A franquia máster da Pizza Hut foi adquirida por meio da aquisição de 60% da empresa Internacional Restaurantes do Brasil em dezembro de 2008 (BFFC CONCLUI...,2008).

O ano seguinte ao de aquisição da rede Bob's pela BFFC foi marcado por queda nas vendas de lojas de *fast-food*. Os dirigentes da empresa acreditavam que tal fato poderia estar ligado ao crescimento do número de concorrentes no mercado. Concluiu-se, portanto, que era necessário se estabelecer em outros locais com o objetivo de conquistar maior fatia do mesmo. A empresa aumentou o número de lojas de 79 para 127 por meio de novas aquisições principalmente nestes locais de maior movimento como shopping centers. A projeção era que esse número crescesse até o final daquele ano para 170 lojas. Além disto, os novos



controladores perceberam que não se podia crescer sem diminuir os custos da empresa. Assim sendo, foram adotadas medidas nesse sentido, reduzindo os custos em 15% (Fontoura, 1997).

Sob o comando da *holding* BFFC, a rede Bob's chegou a ocupar no ano de 2000 a posição de segunda maior rede de *fast-food* do país. Neste mesmo ano ocorreu o primeiro movimento de internacionalização identificado: a empresa fechou um acordo com franqueadores para abrir uma estimativa de 30 lojas em Portugal (BOB'S INTERNACIONALIZA..., 2000).

No entanto, os resultados inicialmente obtidos foram abalados. A forte concorrência e o crescimento do número de competidores como Habib's e Casa do Pão de Queijo, entre outros, vinham trazendo dificuldades inclusive financeiras para o Bob's que, desde 1998, vinha registrando resultados negativos, além de ver seu crescimento prejudicado (GRANGEIA, 2003b). Além disto, a rede Bob's, pelas características de seu cardápio, tinha sua imagem associada a sua principal concorrente, a gigante americana McDonald's. Embora tal associação pudesse ser até certo ponto vantajosa, também gerava comparações, exigindo que a qualidade, o produto e serviço oferecido, bem como outros fatores influenciadores da satisfação do cliente, fossem similares aos da concorrente, cujo grande diferencial era a padronização (BOB'S ADIA..., 2002).

Ao mesmo tempo, o setor de *fast-food* também passava por períodos difíceis. As empresas do ramo, principalmente as de lanches rápidos gordurosos e calóricos, já vinham enfrentando alguma resistência ao seu tipo de negócio em todo o mundo, por estimularem um consumo e estilo de vida que não eram saudáveis à população (GRANGEIA, 2003b).

Tal fato foi amplificado nos anos seguintes, principalmente quando, em 2004, ocorreu o lançamento do filme *Super Size Me* ou, em português, *A Dieta do Palhaço*, um documentário dos EUA que retratava, de forma não favorável à imagem das cadeias deste segmento, a experiência de seu próprio cineasta criador ao passar um mês consumindo apenas alimentos da cadeia de *fast-food* McDonald's. Este documentário amplificou a reação a esse tipo de comida, provocando movimentos de ativistas em todo o mundo (OSMAN, 2004).

Apesar de fatores internos e externos que dificultavam a marcha do negócio, prosseguiu o crescimento do número de lojas da rede, impulsionado por pequenos empreendedores que desejavam abrir franquias. A estratégia buscada para aumentar as vendas e reposicionar a imagem da empresa foi a de reformular desde o logotipo da empresa até o layout das lojas. Além disto, a empresa adicionou novos alimentos, tentando atingir outros públicos com produtos de preços mais baixos ou com novidades (BOB'S ADIA..., 2002).

O ano de 2002 foi marcado pela comemoração do cinquentenário da marca Bob's. Tal fato incentivou a implementação de mudanças no sexto logotipo da marca, que passou a ter mais cores, além da combinação tradicional branca e vermelha, e de mudanças no layout e no mobiliário, que passaram a ser mais modernos, acompanhando as alterações do novo logo. Outra mudança dizia respeito às novas lojas da rede que passaram a ser construídas em formato mais compacto (OSMAN, 2004).

No ano seguinte (2003), mudou a presidência do Bob's, que passou a ser dirigida por Ricardo Bomeny, com novas mudanças na estratégia de negócios. O controlador da empresa passou a ser a rede fluminense Big Burger, da família Bomeny, que já era acionista, embora os acionistas Omar Carneiro da Cunha e Peter Vader permanecessem no negócio (OSMAN, 2004). Uma das mudanças era buscar parceiros para a abertura de novas lojas em locais estratégicos e de bom movimento. Assim, a rede Bob's se uniu à rede Forza de postos de combustível, ainda em 2002, e modo a triplicar sua participação na BFFC (para 60%). O Bob's passaria a abrir lojas nos postos que apresentassem boa localização e com bom movimento, tornando assim o negócio viável, aumentando seu

faturamento e se estabelecendo mais fortemente no mercado. Além disso, fez parceria com a rede de supermercados Bompreço, com sede no Nordeste. Outro exemplo de diversificação de tipos de pontos de venda foi a abertura de lojas nos templos da Igreja Universal do Reino de Deus, culto evangélico (GRANGEIA, 2003b).

A direção da empresa também identificou que um número de lojas expressivo não era tão importante se não estivesse ligado a localizações que gerassem bom volume de vendas, já que os lucros dos lanches oferecidos eram muito baixos. Assim, era necessário um grande volume de vendas para que o negócio se tornasse interessante e viável (GRANGEIA, 2003b).

Desde sua fundação, a empresa era bastante verticalizada, mas decidiu-se que era necessário reduzir a verticalização e focar seus esforços no serviço principal, ou seja, oferecer alimentos de *fast-food* de qualidade com rapidez para seus clientes. Em função disto, foi decidido vender a fábrica de hambúrguer, batata frita, sorvete e refresco. Os produtos eram adquiridos diretamente pelas lojas, que passaram a fazer os pedidos, conforme sua necessidade, de fornecedores credenciados pela marca, inclusive da Sadia (OSMAN, 2004).

Tal mudança permitiu à empresa atingir seu objetivo de focar mais no serviço e produto oferecido e dar maior atenção a suas campanhas de marketing, treinamento de pessoal e desenvolvimento de novos produtos. Além disto, a ênfase de crescimento passou a estar na abertura de lojas franqueadas e não mais na abertura de lojas próprias, possibilitando crescimento mais acelerado.

Assim, em 2004, tudo indicava que a empresa havia dado uma reviravolta em sua trajetória declinante, assumindo o terceiro lugar no ranking, logo após as redes McDonald's e Habib's em termos de faturamento. Em entrevista à revista *Pequenas Empresas Grandes Negócios* em 2004 (OSMAN, 2004), o presidente da empresa Ricardo Bomeny, afirmou: "O Bob's vive um momento espetacular de sua história". Os resultados obtidos, comparando-se 1996 e 2004, são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 - Comparação dos resultados da rede Bob's entre 1996 e 2004

<b>Resultados</b>		<b>1996</b>	<b>2004</b>
	Total	78	369 <sup>(1)</sup>
<b>Lojas</b>	Próprias	58	64 <sup>(1)</sup>
	Franquias	20	305 <sup>(1)</sup>
Número de funcionários		1600	7000 <sup>(1)</sup>
Cidades em que está presente		17	77 <sup>(1)</sup>
Total de Big Bob's vendidos por mês		200.000	1.100.000 <sup>(1)</sup>
Faturamento total(em milhões de reais)		85	260 <sup>(2)</sup>
Rentabilidade das lojas (% sobre as vendas)		até 12	até 15 <sup>(1)</sup>

X(1) Até setembro (2) Projeção de faturamento para 2004

Fonte: Bob's; extraído de Osman (2004).

Novos conceitos de pontos de venda foram utilizados pela empresa para atingir novos locais e diminuir a ociosidade das lojas. Foram criados quiosques, geralmente utilizados em corredores de shoppings com pouco espaço. Além disso, foram desenvolvidas mini-lojas, feitas em aço, para serem instaladas em estacionamentos, praças e hipermercados.

Outra mudança foi a oferta de produtos em outros horários, como café da manhã, e de lanches mais leves, com o propósito de evitar a ociosidade das lojas em horários de baixo movimento (GRANGEIA, 2003b).

Apesar da crise de 2008 e 2009, as empresas do mercado de *fast-food* não sofreram muito devido a seu produto ser de baixo custo. Em 2008 a rede Bob's foi a única empresa de *fast-food* que fechou o ano com crescimento de 15% no que dizia respeito ao número de unidades (BOMENY, 2009).

Em 2010, a empresa anunciou um plano de expansão que incluía a abertura de 135 lojas, sendo 40 delas nas regiões Norte e Nordeste, em que a empresa ainda tinha uma presença fraca (VAZ, 2010). Neste mesmo ano, a Brazil Fast Food Corporation, holding da rede Bob's, obteve um crescimento no lucro líquido de quase 70% em relação a 2009 e um crescimento de 6,7% na receita líquida, abrindo 108 lojas e totalizando 789 unidades (TAKAR, 2011).

A tabela 8, a seguir, sintetiza os principais fatos históricos na evolução da rede Bob's.

Tabela 8 - Linha do tempo da história do Bob's

Ano	Evento
1951	Início do negócio de sorveteria que deu origem à rede Bob's.
1952	Criada por Robert Falkenburg no Rio de Janeiro, em Copacabana, a primeira loja da marca Bob's.
1974	Controle acionário transferido para a empresa americana Libby.
1978	Grupo suíço Nestlé adquire a empresa Libby, iniciando processo de profissionalização e gestão com ênfase em qualidade.
1984	Início das atividades de franquias.
1987	Bob's é vendido para o grupo holandês Vendex. Início das atividades de franquias em outros estados do Brasil.
1994	Bob's se associa a ABF.
1996	Rede Bob's é vendida para a Brazil Fast Food Corporation.
1998	Empresa começa a enfrentar problemas financeiros tendo prejuízo em seu resultado.
2000	Ocupa o segundo lugar como maior rede de <i>fast-food</i> do país. Fecha acordo de franquia máster para início de internacionalização no mercado de Portugal.
2002	Mudanças realizadas nas lojas, comemoração do cinquentenário da marca.
2003-2007	Mudança da direção da empresa, Bob's busca aliança com outras empresas do varejo para abrir novas lojas em locais estratégicos. Venda da fábrica, renegociação dos contratos com fornecedores e aquisição de novos fornecedores.
2009	Crise econômica, crescimento de 15% no número de unidades
2010	A rede Bob's dispõe de mais de 700 unidades franqueadas, 42 unidades próprias e 7 unidades no exterior.

Fonte: Própria

O logotipo da empresa passou por várias mudanças que acompanham as mudanças de propriedade e de direção e nas estratégias adotadas. A figura 17 mostra a evolução dos logotipos da marca por décadas desde a sua criação.

Figura 17 - Evolução do Logotipo do Bob's



Fonte: Site institucional

O primeiro logotipo foi criado por Robert Falkenburg, para a sorveteria que foi originalmente criada com seu nome. O segundo logotipo deu maior destaque ao nome pelo qual a rede ficou conhecida, Bob's. Com a venda do negócio para a empresa americana Libby do Brasil, ocorreu nova mudança no logotipo. Após a aquisição desta empresa pela Nestlé e as mudanças relacionadas a qualidade, realiza-se a quarta mudança no logotipo. Uma quinta mudança é realizada no logotipo, em um período em que a rede passou por dificuldades financeiras, marcado pela força do concorrente, McDonald's; Por fim, na virada do milênio, marcada por mudanças estratégicas e de direção da rede, e buscando dar nova vida à imagem da empresa, foi desenvolvido um novo logotipo que permanece até os dias atuais, acompanhado por uma nova aparência no layout das lojas (OSMAN, 2004).

#### **4.4.3.**

#### **A internacionalização da rede Bob's**

##### **4.4.3.1.**

##### **Motivos para a internacionalização**

As motivações para a internacionalização da rede Bob's não foram claramente expostas nas fontes secundárias consultadas para elaboração deste trabalho. No entanto, há evidências parciais de que a internacionalização era percebida pela direção da empresa como forma de abrir novas alternativas para o desenvolvimento da marca, permitindo à mesma se estabelecer em novos mercados e contrabalançar as limitações de crescimento e o grande número de concorrentes que haviam se estabelecido no mercado doméstico (SILVA, MENDES E GOMES, 2002).

Além disso, havia a percepção de facilidade de levar a outras regiões o conceito de *fast-food* e as estratégias utilizadas pela empresa. Tudo isso sugeria que a internacionalização poderia ser conduzida de forma relativamente simples pela empresa (SILVA, MENDES E GOMES, 2002).

##### **4.4.3.2.**

##### **Seleção dos mercados e modos de entrada**

Conforme observado anteriormente neste trabalho, é comum que a internacionalização se processe a partir de uma percepção de semelhança cultural e de negócios entre o país de origem e o país que a empresa escolhe para se internacionalizar, fenômeno conhecido como “distância psíquica”. No caso da rede Bob's, a internacionalização inicialmente parece ter sido influenciada por este fenômeno.

Para os executivos do Bob's, um dos fatores para a expansão seguia esta linha de raciocínio. Acreditava-se que as semelhanças culturais e de idioma eram fatores favoráveis à internacionalização para os países selecionados, inicialmente Portugal e, em seguida, Luanda e Chile (FACCHINI, 2009; GIANINI, 2009). Em entrevista ao jornal *Valor Econômico*, em dezembro de 2000 (BOB'S INTERNACIONALIZA..., 2000), o executivo e acionista Peter Vader esclareceu:

*"A decisão de expandir a rede para Portugal não se baseou somente na confiança que temos em nosso novo parceiro, mas também por termos a mesma língua".*

Assim, a internacionalização veio por meio de oportunidade de parceria (franquia máster) em mercado considerado estratégico, Portugal, que permitia vislumbrar a entrada em outros mercados europeus.

Observe-se que os primeiros passos da empresa no mercado internacional foram baseados em suposições de seus gestores, sem um estudo previamente realizado buscando entender e estudar as questões culturais, políticas e econômicas do mercado-alvo.

#### **4.4.3.3 Processo de internacionalização**

Os executivos da empresa vinham estudando por vários anos propostas de entrada no mercado europeu. No final do ano de 2000, surgiu uma oportunidade de abertura de franquias no mercado de Portugal por meio de um acordo com a Iberoburguer Serviços e Comércio de Alimentação Ltda., empresa cuja atividade principal era a de restaurantes, que passaria a ser a máster franqueada da marca Bob's, com o direito de explorar a marca em Portugal. O contrato previa a abertura de 30 lojas em Portugal, sendo 5 próprias e 25 franqueadas (BOB'S INTERNACIONALIZA...,2000; SILVA, MENDES E GOMES, 2002).

A Iberoburguer era uma empresa constituída em 2001, cujo objeto, conforme o *Diário da República* (2001, p.46) era:

*"...prestação de serviços de consultoria, auditoria, formação e comercialização na área de franchising. Importação, exportação e comercialização de equipamentos, produtos diversos, inclusive alimentares".*

Os sócios da empresa eram Carlos Schirmer Baisch e Espiga Amarela – Serviços e Comércio Ltda., esta última uma empresa do ramo de alimentação, inclusive padarias (Info Guia Lisboa, 2011). A Espiga Amarela operava em Portugal, desde 1986, uma cadeia de marca O Forno, que, em 1998, dispunha de nove lojas em Portugal (AMORIM COSTA, 1999).



A Iberoburguer foi criada com capital social de 5000 euros. Coube a gestão da nova empresa a Carlos Baisch (diretor-geral) e Antonio Carlos Silveira Pinheiro.

Para os executivos da empresa, a expansão para o mercado português se baseava na confiança com a nova parceira e na semelhança cultural e de idioma entre Brasil e Portugal. Além disto, a direção da rede Bob's considerava que o mercado europeu era interessante, pelo seu potencial como mercado consumidor e Portugal poderia ser o passo inicial nesse sentido (SILVA, MENDES E GOMES, 2002). A primeira loja foi aberta em 2001.

A empresa enfrentou algumas dificuldades ao se internacionalizar para Portugal, devido à lentidão dos órgãos públicos, havendo atrasos no andamento das exigências administrativas. Além disso, enfrentou algumas dificuldades que pareciam provir de diferenças culturais, apesar da percepção de semelhanças culturais entre os dois países. Por exemplo, houve inicialmente problemas para encontrar mão de obra local, entendendo-se que os portugueses não apreciavam empregos em que fosse necessário servir outras pessoas. Esta dificuldade foi contornada utilizando mão de obra brasileira disponível em Portugal. Além disto, os costumes locais faziam com que o bom atendimento fosse recompensado com gorjetas, política esta que era proibida pela empresa. Isto acarretou em reclamações ao governo, causando sanções à empresa. Finalmente, problemas como fornecedores, barreiras legais à importação de produtos específicos do negócio e dificuldades de transporte e armazenamento de produtos perecíveis foram outros problemas encontrados na internacionalização para o mercado português (SILVA, MENDES E GOMES, 2002).

A rede Bob's já não atua no mercado português, não havendo referências no site institucional da empresa a franquias em Portugal. No entanto, encontrou-se, na pesquisa documental, pedido de falência por parte de credores locais, publicado no *Diário da República* de Portugal (2003), na data de 26 de junho de 2003. Supõe-se, portanto, que a referida empresa tenha passado por dificuldades, sendo posteriormente fechada. Também não foi encontrado site da referida empresa.

A internacionalização do Bob's não se limitou à experiência no mercado de Portugal, expandindo-se a rede, em 2005, para Angola, mais especificamente para a cidade de Luanda, capital do país, na costa do Oceano Atlântico, onde a empresa dispunha, em 2011, de três restaurantes franqueados. (FACCHINI, 2009; GIANINI, 2009).

A rede Bob's buscou se estabelecer em Angola como um restaurante de *fast-food* brasileiro de sucesso. A maior unidade conta com *drive-thru* e três salões de festa, utilizados para todos os tipos de celebrações (GIANINI, 2009).

Observe-se que, apesar das diferenças culturais, a comunalidade da colonização portuguesa e do idioma, combinada ao rápido crescimento econômico angolano, nos últimos anos, tornaram o mercado de Angola atrativo para brasileiros, com várias empresas abrindo filiais naquele mercado. Além disso, o Brasil é bem visto em termos políticos em Angola, por ter sido o primeiro país a reconhecer, na década de 1970, a independência da República da Angola.

Outro fator favorável é a existência de uma projeção brasileira por meio de mídias televisivas no país. Por exemplo, as novelas brasileiras, como as da Rede Globo Internacional e da Rede Record Internacional, são exibidas no país e fazem grande sucesso. A música brasileira é outro fator que influencia e que se faz presente no mercado escolhido para internacionalização da rede Bob's. Todos estes fatores foram percebidos pela direção da empresa como facilitadores para o estabelecimento da marca no mercado de Angola (GIANINI, 2009).

Em artigo publicado na revista *Pequenas Empresas Grandes Negócios*, Bomeny (2009) escreveu:

*“Uma das explicações para o sucesso da Brazil Fast Food Corporation (BFFC), por exemplo, dona do Bob's, rede de fast-food com maior cobertura geográfica no país, e gestora no Brasil das marcas In Boca ao Lupo, KFC, Doggis e a rede de restaurantes Pizza Hut na cidade de São Paulo, está em conseguir se beneficiar das parcerias firmadas entre as suas marcas. A otimização de processos de trabalho, utilização dos mesmos fornecedores e também parceiros, resultou na diminuição de custos. A sinergia é forte aliada para a expansão dos negócios. Para ter uma idéia, só a rede Bob's fechou o ano de 2008 registrando crescimento de 15% no número de unidades. Para 2009, a expansão está orçada em R\$ 37 milhões e a inauguração de mais 90 unidades. Sem contar que o Bob's prepara, ainda para este ano, a abertura da sua primeira loja no Chile.”*

Em 2009, portanto, a América Latina também se tornou alvo do processo de internacionalização da rede Bob's. A BFFC, *holding* da marca brasileira e máster franqueada da Doggis, do Chile, aproveitou-se do acordo firmado com a empresa chilena para utilizar este país como plataforma para o aprendizado da internacionalização na América Latina. Em acordo firmado entre as empresas, a BFFC pretendia abrir em cinco anos 40 lojas Doggis no mercado brasileiro, enquanto a empresa chilena deveria abrir 29 pontos de venda para a marca Bob's até o ano de 2012. Algumas lojas foram inauguradas no Chile no próprio ano de 2009.

Na percepção do presidente da empresa, Ricardo Bomeny, a experiência no Chile deveria trazer importantes frutos ao desenvolvimento da rede no exterior, conforme entrevista ao jornal *Valor Econômico* (FACCHINI, 2009):

*"A internacionalização será um foco da empresa em 2010... O Chile será uma plataforma para o Bob's, um aprendizado."*

Em entrevista ao jornal DCI-SP (FONSECA, 2009), à mesma época, ele indicou:

*"Acabamos de abrir a segunda unidade no Chile e devemos abrir mais uma até o fim do ano, além de ampliar ano que vem".*

Em 2009, a rede Bob's buscava máster franqueados para se expandir para novos mercados latino-americanos, com ênfase na Colômbia, sendo fator de atratividade para a direção da empresa a pouca concorrência existente nesse país. Na ocasião, observou o diretor de expansão e franquia da empresa em entrevista ao jornal *Valor Econômico* (FACCHINI, 2009):

*"As perspectivas são bastante positivas... Com a crise, os negócios estavam parados, mas agora já começamos a receber telefonemas".*

Uma das formas de contatar novos franqueados potenciais utilizada pela empresa era a de freqüentar feiras de franquia em outros países latino-americanos, assim como na Europa (FACCHINI, 2009).

A Tabela 9 apresenta os principais fatos históricos do processo de internacionalização da rede Bob's.

Tabela 9 - O processo de internacionalização do Bob's

<b>Ano</b>	<b>Evento</b>
1997	Empresa começa a estudar oportunidades de investimento em mercado europeu.
2000	Início das atividades internacionais por meio de contrato com a franqueada máster Iberoburguer Serviços e Comércio de Alimentação Ltda. Abertura da loja em Portugal.
2005	Início de atividades na capital de Angola, Luanda.
2009	Início de atividades na América Latina, Chile, por meio de acordo com a empresa chilena Doggis.

Fonte: Própria

#### **4.4.4. Resultados da internacionalização**

Os resultados iniciais obtidos pela rede Bob's em seu processo de internacionalização são ainda bem modestos. Observa-se, por um lado, que a empresa não conseguiu se desenvolver no mercado português, embora não se saiba os motivos pelos quais não houve sucesso naquele mercado.

Novas iniciativas de internacionalização estão sendo conduzidas nos mercados de Angola e Chile, que parecem bem mais promissoras para o aprofundamento futuro da internacionalização. No entanto, segundo as informações disponíveis, a empresa dispõe de apenas nove lojas atualmente no exterior, o que ainda é muito pouco.

#### **4.5. Comparação dos casos**

Nesta seção é feita uma comparação entre as duas experiências relatadas nesta dissertação. Além disso, as duas experiências são confrontadas com a literatura examinada no referencial teórico deste estudo. As tabelas 10 e 11 apresentam uma comparação dos principais aspectos estudados nas duas empresas.

Tabela 10 - Comparação entre as redes Spoleto e Bob's - Características Gerais

<b>Aspecto</b>	<b>Spoletto</b>	<b>Bob's</b>
Data de fundação da empresa	1999	1952
Fundadores	Eduardo Ourivio e Mario Chady	Bob Falkenburg
Negócios anteriores dos empreendedores no mesmo ramo	Diversos tipos de restaurantes e danceteria	Sorveteria
Tipo de fast-food	Comida italiana	Comida americana (hambúrgueres, <i>hot-dogs</i> , <i>sundaes</i> e <i>milk-shakes</i> )
Diferencial competitivo	Unir a comida rápida ao conceito <i>a la carte</i>	Primeira rede de <i>fast-food</i> criada no Brasil
Acionistas principais em 2011	Empreendedores originais	BFFC, controlada por Ricardo Bomeny, também dono da rede Big Burger
Verticalização da produção de alimentos	Sociedade com empresa fabricante já existente (Oltremare)	Fábrica própria de equipamentos e de alimentos; posteriormente, terceirização

Fonte: Própria

Tabela 11 - Comparação entre as redes Spoleto e Bob's - Características do processo de internacionalização

Aspecto	Spoleto	Bob's
Motivações para a internacionalização	Percepção de desaceleração do crescimento no mercado doméstico estar próxima  Potencial de aprendizado e inovação	Percepção de alternativa para o desenvolvimento da marca
Facilitadores	Percepção de que era fácil introduzir no exterior o cardápio da empresa	Percepção de que era fácil introduzir no exterior o cardápio da empresa
Início da internacionalização	2004	2000
Primeiro mercado	México	Portugal
Motivo de seleção do 1º mercado	Oportunidade surgida  Mercado visto como tendo grande potencial	Oportunidade surgida  Percepção de proximidade cultural e de idioma  Porta de entrada para o mercado europeu
Modo de entrada	Franquia Máster para empresa mexicana Alsea, que detinha outras marcas (Domino's, Starbucks, Burger King)	Franquia Máster com empresa portuguesa Iberoburger
Inauguração das primeiras unidades	2005	2001
Problemas encontrados	Problemas de fornecimento  Problemas com franqueado máster	Lentidão burocrática  Problemas com fornecedores  Diferenças culturais  Problemas com franqueado máster (?)
Segundo mercado	Espanha	Angola
Motivo de seleção do 2º mercado	Oportunidade surgida  Mercado visto como tendo grande potencial	Oportunidade surgida  Percepção de imagem favorável do Brasil no mercado  Potencial de mercado
Modo de entrada	Franquia Máster para empresa espanhola Franchise Hispania (detentora da franquía máster da marca Burger King)	Franquia (não há informações quanto a se tratar de franquía máster ou não)
Inauguração das primeiras unidades	2006	2005
Terceiro mercado	Costa Rica	Chile
Motivo de seleção do 3º mercado	Proximidade com EUA; visto como teste para EUA	Oportunidade surgida  Visto como aprendizado para América Latina
Modo de entrada	Não informado	Máster Franquia com empresa chilena Doggis
Inauguração das primeiras unidades	Previsto para setembro 2011	2009
Resultados Iniciais	Preliminares	Preliminares

Fonte: Própria

As duas empresas estudadas diferem substancialmente em suas origens e estágio atual. Enquanto a rede Spoleto se caracteriza como empresa ainda em estágio empreendedor, dirigida pelos próprios fundadores, tendo apenas 12 anos de existência, a rede Bob's já tem mais de meio século, foi vendida por diversas vezes, e é dirigida por um representante da família Bomeny, principal acionista da holding BFFC.

Quanto ao diferencial competitivo, enquanto a rede Bob's foi a primeira rede de *fast-food* brasileira e a primeira a introduzir o cardápio específico, a rede Spoleto se diferenciou por utilizar um modelo de operação que combinava o *a la carte* à comida rápida.

Embora o tipo de comida oferecido pelas duas redes seja distinto, sendo uma voltada para comida italiana e outra para comida americana, há uma semelhança entre elas, que serve como facilitador da internacionalização: as duas redes oferecem um cardápio aceito internacionalmente, que não é típico do Brasil. Isso foi percebido pelos dirigentes dessas empresas como facilitador dos respectivos processos de internacionalização.

As motivações para a internacionalização das duas empresas não ficam muito claras, e são sujeitas ao viés *ex post facto*, isto é, de as explicações serem dadas após as decisões serem tomadas. No entanto, há indicações de que a direção das empresas estudadas percebia futuros problemas de crescimento no mercado doméstico e que a internacionalização era uma alternativa que se apresentava, sem grandes custos e sem grande comprometimento. Isto porque a entrada nos primeiros mercados derivou, fundamentalmente, de oportunidades surgidas, por meio de contatos com candidatos à máster franquias.

O modo de entrada adotado pela Spoleto nos mercados internacionais (México e Espanha) deu-se em sua totalidade pela parceria com empresas que já possuíam conhecimento do mercado, por estarem situadas no mesmo, e que também já conheciam o segmento de atuação da Spoleto, ou seja, o ramo alimentício de *fast-food*. Embora o contrato de franquias no México fosse transferido para outra empresa, tratava-se de firmas experientes atuantes no mercado mexicano.

No caso do Bob's, porém, a franqueada máster no primeiro mercado, Portugal, era uma empresa recém formada, mas um dos sócios já operava no negócio de franquias de padaria há mais de uma década. Ao ingressar no Chile, seu terceiro mercado, porém, a rede fez uma parceria com a Doggis, bem sucedida empresa chilena de *fast-food*.

Em linhas gerais, portanto, há indicações de que uma parceria com empresa já experiente, tanto no mercado quanto no negócio, pode produzir melhor resultado, proporcionando certa segurança na iniciação das operações em um país estrangeiro e permitindo a troca de experiências sobre franquias internacionais. Ao mesmo tempo, possibilita à empresa brasileira se inserir na rede de que participam outras empresas (franqueadas máster de outras redes em outros países), gerando novas oportunidades futuras. Entre outras vantagens, a utilização de um parceiro local com expertise de mercado e do negócio de *fast-food* minimiza a necessidade de investimento e conseqüentemente gastos em pesquisas e análise de mercado, já que o parceiro possui conhecimento sobre a cultura local, os hábitos de consumo, a legislação e o potencial de crescimento deste mercado.

As escolhas de mercados estrangeiros refletem o fenômeno de distância psíquica, já que os mercados escolhidos apresentam afinidades culturais com o Brasil. Spoleto escolheu México, Espanha e Costa Rica, países latinos; a rede Bob's escolheu Portugal, Angola e Chile, os dois primeiros países lusófonos e o último um país latino-americano. No entanto, de certa forma, as empresas desses países também escolheram as marcas brasileiras, já que nem sempre está claro de quem partiu a iniciativa.

Como se viu, em ambos os casos não houve planejamento detalhado nem estudos de mercado. As duas redes reagiram a oportunidades surgidas que abriram caminho à internacionalização. No entanto, à medida que adquiriram alguma experiência, as duas redes passaram a dar mais atenção ao planejamento e à preparação para a internacionalização. A rede Spoleto obteve consultoria do MIT para analisar a entrada no mercado americano. Além disso, sua entrada no mercado da Costa Rica, prevista para setembro de 2011, era vista como



uma espécie de “teste” para o mercado americano. Da mesma forma, a direção do Bob’s via a experiência no Chile, com a parceira Doggis, como fonte de aprendizado para posterior expansão para a América Latina.

Apesar de alguns problemas e dificuldades encontrados e dos resultados ainda reduzidos de sua internacionalização, as duas empresas parecem prosseguir neste caminho de forma gradual, adquirindo experiência e aumentando seu comprometimento internacional, como previsto pelo Modelo de Uppsala.