

## 5 Conclusões

### 5.1. Sumário do estudo

O estudo realizado neste trabalho acadêmico insere-se na linha de pesquisa sobre Internacionalização de Empresas Brasileiras do Núcleo de Pesquisas em Negócios Internacionais (NUPIN) da PUC-Rio.

O objetivo principal do presente estudo é entender o processo de internacionalização de empresas brasileiras de um segmento específico, o de serviços de alimentação tipo *fast-food*, por meio de estudo de casos das empresas Bob's e Spoleto.

Cinco questões foram formuladas a partir da percepção de pontos fundamentais em um processo de internacionalização, utilizando como base para a identificação das mesmas a revisão de literatura utilizada sobre o tema estudado. Buscou-se entender os principais fatores influenciadores e identificar de que maneira foram tomadas as decisões referentes à internacionalização, de modo a comparar as duas experiências e confrontá-las com o referencial teórico.

A primeira questão buscou identificar o que motivou as empresas a buscarem seu desenvolvimento em mercados externos. A segunda questão procurou entender a escolha dos métodos utilizados para se dar os primeiros passos no processo de internacionalização. A terceira questão pretendeu compreender os fatores influenciadores para a escolha dos países alvo para dar início às atividades no mercado externo. A quarta questão visou levantar de que forma ocorreu o processo de internacionalização da empresa ao longo do tempo. A quinta e última questão investigou os resultados iniciais obtidos pelas empresas estudadas em seu processo de internacionalização.

Para a realização do trabalho em questão foi adotada a metodologia de estudo de casos. Foram utilizadas fontes secundárias como publicações, documentos e arquivos eletrônicos, bem como a transcrição de entrevista já realizada pelo Núcleo de Pesquisas em Negócios Internacionais da PUC-Rio. Além disto, foram utilizadas referências disponíveis na internet.

A seguir são apresentadas as conclusões do estudo, a partir dos resultados da análise dos casos e seu confronto com o referencial teórico utilizado.

## **5.2. Conclusões do estudo**

Embora o método utilizado – o estudo de caso – não permita que sejam feitas generalizações para outras empresas, além daquelas estudadas, é possível responder às perguntas que orientaram este trabalho a partir das experiências de internacionalização analisadas. Além disso, os resultados obtidos podem ser úteis a outras empresas, principalmente dos setores de *fast-food* e franquia, que desejarem iniciar seus processos de internacionalização

### **5.2.1. O que motivou o processo de internacionalização de algumas empresas brasileiras de *fast-food*?**

Existem vários motivadores para o processo de internacionalização. Destacam-se a seguir aqueles que foram identificados nos casos objeto do presente estudo.

Um dos fatores que motivou a internacionalização das redes Spoleto e Bob's foi a percepção, pelos executivos da empresa, da possibilidade de abrir novas oportunidades de mercado para o desenvolvimento das marcas.

Em uma das empresas, a direção antevia a possibilidade de saturação futura do número de lojas em pontos estratégicos (identificados pela rede como sendo os de maior movimento, como shoppings centers). Tal percepção significava que o potencial de crescimento era limitado, e, conseqüentemente, seu desenvolvimento no mercado nacional seria prejudicado, com desaceleração do aumento do número de lojas no Brasil. Esta percepção de saturação é relatada na literatura, como, por exemplo, nos estudos de Pak (2002) e Anttonen et al. (2005). Estes autores identificam como um dos motivos para a expansão para mercados internacionais a saturação do mercado doméstico, levando a administração a ver na internacionalização uma forma de superar as limitações de crescimento da empresa.

As duas redes também percebiam a internacionalização como forma de aprendizado. Em uma delas, a direção considerava que a internacionalização poderia trazer idéias inovadoras com potencial de aplicação no mercado doméstico, influenciando diretamente os resultados nele obtidos. Tendo em vista o modo de entrada do mercado – franquias máster – estes fatores poderiam ser amplificados, já que, conforme Anttonen et al. (2005) e Pak (2002), uma característica deste modo de entrada é a transferência de know-how e experiências.

Outro fator motivador compartilhado pela administração de ambas as empresas era a percepção de facilidade em desenvolver o tipo de serviço oferecido em outros mercados. Tal fato era facilitado pela utilização de franquias, considerando-se que uma característica central da franquia é a padronização de atividades. Os executivos acreditavam que, devido ao serviço oferecido ser altamente padronizado, não haveria dificuldades em estender as atividades ao mercado internacional. Um facilitador adicional era o tipo de comida oferecido nas duas redes, de origem internacional (comida americana e comida italiana), não sendo necessário, portanto, ensinar os consumidores a apreciar os produtos.

Apesar disso, como descrito por Roberts e Kayla (2009), foram realizadas algumas modificações nos produtos oferecidos pela Spoleto, buscando adaptar-se a diferenças nas preferências locais, no México.

### 5.2.2.

#### **Que formas as empresas escolheram para a entrada no mercado externo e que aspectos foram levados em consideração?**

Conforme indicado por Sune Carlson (apud BJORKMAN E FORSGREN, 2000) e salientado pelos estudos de Marques e Merlo (2007), a entrada em um país desconhecido implica alto nível de incerteza, principalmente devido à falta de conhecimento daquele mercado. Na maioria dos mercados onde as empresas estudadas deram os passos iniciais de seus processos de internacionalização, foram utilizadas franquias máster. Para Doherty e Quinn (1999), as franquias máster englobam os fatores comuns pertinentes a uma franquia, porém adicionam a estes o direito de franquear outras empresas. Nos casos estudados, estas empresas seriam as responsáveis pelas atividades da marca franqueada em seu país.

Em ambos os casos estudados (embora não em todos os mercados em que as redes ingressaram), o processo de internacionalização teve início por meio de oportunidades surgidas com franqueados máster de outras marcas já existentes nos países.

As oportunidades originadas por meio de “parceiros internacionais” surgiram a partir das redes de contatos das empresas pesquisadas. Conforme descreve o conceito de redes interorganizacionais (*networks*), incorporado ao modelo inicial de Uppsala por Johanson e Vahlne (1990), as redes de relacionamentos têm papel relevante nos processos de internacionalização de muitas empresas. Pode-se dizer, então, que no processo de internacionalização destas empresas houve um contato originado das suas redes, gerando oportunidades de contato com franqueados máster, que, por sua vez, se constituem em *ponte* para novas redes de que participam seus fornecedores, distribuidores etc.

Além disto, as redes trouxeram outras oportunidades para as empresas estudadas, que conseguiram obter franquias máster de operações de outras redes internacionais de *fast-food* no mercado brasileiro.

Estes parceiros diminuíram os riscos percebidos, conforme descrito por Johanson e Vahlne (1990), por disporem de rede local previamente existente, bem como pelo conhecimento de fatores inerentes ao mercado em questão.

### **5.2.3.**

#### **Como foram escolhidos os países em que a empresa pretendia atuar?**

No que diz respeito à escolha dos mercados iniciais no processo de internacionalização, as empresas apresentaram poucas similaridades.

No caso do Bob's, a escolha de Portugal, como passo inicial para sua internacionalização e, posteriormente, de Angola e Chile, parecem decorrer da predisposição de diminuir as incertezas associadas ao desconhecimento do mercado, conforme fundamenta o conceito de distância psíquica (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). Assim, a seleção do mercado foi baseada na percepção de similaridades tais como idioma, cultura e outros fatores, entre mercado alvo e mercado doméstico. Portugal também era visto pela rede como oportunidade de se expandir para outros locais da União Européia. Pouca informação foi encontrada sobre a internacionalização para o mercado chileno, tal fato pode ser justificado por este se tratar de uma expansão recente. Porém a percepção de baixa distância psíquica também deve ter influenciado a escolha deste mercado. Além disto, o país era visto pelos executivos como primeiro passo frente à internacionalização para outros países da América Latina.

Já a Spoleto via o mercado mexicano como estratégico, devido a fatores como seu tamanho e potencial de crescimento. O mercado espanhol também chamava a atenção pelas características mercadológicas e econômicas, por fim conforme indicado anteriormente, a escolha do mercado da Costa Rica era vista como oportunidade de aprendizado, fator motivador para futura entrada no mercado americano.

Vale salientar que para ambos os casos estudados a escolha inicial dos mercados não se baseou em estudos formais detalhados.

#### 5.2.4.

#### **Como decorreu o processo de internacionalização?**

As duas redes se desenvolveram primeiramente no mercado doméstico para só posteriormente, quando já haviam adquirido dimensão nacional, dar o primeiro passo em direção à internacionalização. Esta observação está de acordo com os estudos feitos em Uppsala de grandes empresas suecas (JOHANSON E WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON E VAHLNE, 1977).

O processo de internacionalização das empresas foi fortemente influenciado por oportunidades advindas de networks associadas às franquias máster ou a partir das próprias empresas.

Embora a expectativa fosse de não encontrar grandes dificuldades durante o processo, pelo tipo do serviço oferecido ser altamente padronizado e de fácil replicação em outros mercados e pelo tipo de cardápio já ser internacional, a realidade encontrada foi em muitos aspectos distinta das expectativas iniciais. As dificuldades surgiram com os próprios franqueados máster, com adaptações, com a burocracia local e outras. Estas dificuldades enfrentadas são percebidas por Marques e Merlo (2007) como algumas das principais encontradas pelas franquias nacionais a iniciar suas atividades em mercados externos.

Como observado, particularmente no caso de uma das empresas, as escolhas de mercado parecem ter sido influenciadas pelo fenômeno da distância psíquica. Um dos fatores preocupantes na escolha de um mercado pela distância psíquica é justamente o fato de que pequenas diferenças culturais podem ser ignoradas, gerando futuros problemas, como demonstrado pelos estudos de O'Grady e Lane (1996) e Marques e Rocha (2003).

O paradoxo da distância psíquica de O'Grady e Lane (1996) bem pode auxiliar a explicar os problemas enfrentados pela rede Bob's em Portugal, tais como a dificuldade de contratação de mão de obra e as políticas da empresa que divergiam dos costumes locais, chegando a causar sanções à empresa. Apesar da dificuldade enfrentada no mercado português, a escolha de internacionalização para a Angola não gerou resultado insatisfatório.

### 5.2.5.

#### Quais os resultados iniciais obtidos?

Os resultados obtidos pelas empresas estudadas ainda são modestos, porém para ambos os casos a internacionalização trouxe vantagens que podem ir além da entrada em um novo mercado, como a aquisição de experiências e aprendizado.

Não há dúvidas, porém, de que a internacionalização das duas empresas ainda está nos primeiros passos. É possível que fatores políticos, econômicos e mercadológicos, nas décadas anteriores, tenham retardado este movimento.

### 5.3.

#### Sugestões para pesquisas futuras

Nesta seção apresentam-se algumas sugestões para futuros estudos sobre o processo de internacionalização de empresas. Há, inclusive, grande variedade de pesquisas e estudos de casos sobre o assunto que poderão ser realizados para enriquecer e aumentar o leque de informações disponíveis, bem como entender de melhor forma as vertentes e fatores influenciadores da internacionalização.

O processo de internacionalização de empresas brasileiras ainda se encontra em seus passos iniciais. Apesar de algumas empresas já terem se estabelecido em outros mercados há um período considerável de tempo e de algumas já terem alcançado participações expressivas no mercado internacional, há ainda empresas para as quais a internacionalização é um processo lento e gradual.

A partir disto uma das sugestões de pesquisa seria buscar entender os motivos de escolha de determinados mercados e como se dá o processo de internacionalização de outras empresas brasileiras do segmento de *fast-food*. O estudo de outras empresas do segmento de *fast-food* poderia enriquecer a pesquisa atual, gerando a possibilidade de comparação e identificação de outras estratégias utilizadas, além daquelas identificadas na presente pesquisa.

Por fim, sugere-se a realização de um estudo quantitativo com foco em uma ou mais fases do processo de internacionalização de empresas de um mesmo segmento, ou ainda um levantamento dos estudos de caso já realizados, visando identificar semelhanças, diferenças, motivações, estratégias, métodos de entrada, fatores influenciadores e outros, e realizando uma comparação entre os trabalhos já existentes.

Estas são algumas questões que se inserem no universo das possibilidades de futuras pesquisas no que diz respeito à internacionalização das empresas brasileiras.