

Brasil nos Estados Unidos: uma análise sobre a inserção internacional de *steak houses* brasileiras

Autoria: Elimar Kröner Teixeira, Yeda Swirski de Souza

Resumo

O presente estudo busca contribuir para o entendimento de fatores que limitam ou impulsionam a inserção internacional de empresas brasileiras, especificamente aquelas com características étnicas. O foco está no fenômeno da inserção e rápida expansão no mercado internacional das *steak houses* com estilo e origem brasileiros. A contribuição pretendida pelo estudo alinha-se a outros trabalhos já desenvolvidos que buscam analisar especificidades da internacionalização desse tipo de negócio (ROCHA e BLUNDI, 2000; ARAUJO e BLUNDI 2005). Considerando que o entendimento sobre os fatores que impulsionam ou limitam a inserção internacional de empresas brasileiras com características étnicas ainda convida a novas pesquisas, o estudo partiu de dois pressupostos teóricos. O primeiro deles é o de que o estabelecimento de alguns negócios internacionais pode ser explicado na linha dos estudos sobre economia étnica (MARTES e RODRIGUES, 2004; TRUZZI; SACOMANO NETO, 2007), que é uma via teórica adotada para o entendimento da proliferação de serviços de alimentação como restaurantes japoneses, tailandeses, vietnamitas entre outros. O segundo pressuposto estabelecido considerou que a atratividade das *steak houses* brasileiras pode ser explicada pelo resultado de uma estratégia que conjuga qualidade do serviço e oferecimento de uma experiência inovadora e agradável ao cliente (BITNER, 1992; PINE II e GILMORE 1999; SALAZAR e FARIAS 2006; SCHMITT 2002; SCHMITT e SIMONSON 2002). Para o exame desses pressupostos, investigou-se o caso da Churrascaria Fogo de Chão por meio de entrevistas aos empreendedores, observação participantes e análise de documentos. A análise do caso da Fogo de Chão sugere, por um lado, que os efeitos e benefícios da economia étnica não são explicativos para o fenômeno investigado já que não acompanha o padrão de outros negócios estabelecidos nesse contexto. Por outro lado, o estudo revela que aspectos mercadológicos decorrentes da experiência propiciada pelo serviço podem ser considerados como explicativos para a atratividade desses restaurantes. As proposições decorrentes do estudo estabelecem relações que podem ser investigadas futuramente por meio da operacionalização dos construtos em variáveis específicas. Entende-se que o aprofundamento do entendimento sobre fatores que impulsionam negócios com características étnicas pode contribuir para a competitividade de empresas que tradicionalmente atuam em contexto local, mas que, face à abertura dos mercados, precisam competir globalmente.

Introdução

O presente estudo pretende contribuir para o entendimento de fatores que limitam ou impulsionam a inserção internacional de empresas brasileiras, especificamente aquelas com características étnicas. A contribuição pretendida pelo estudo alinha-se a outros trabalhos já desenvolvidos que buscam analisar especificidades da internacionalização desse tipo de negócio (ROCHA e BLUNDI, 2000; ARAUJO e BLUNDI 2005). No que se refere a inserção de *steak houses* brasileiras no mercado americano Freitas; Blundi e Casotti (2002) analisaram a estratégia da Churrascaria Plataforma em Nova York e Rodrigues e Gomes (2003) investigaram a internacionalização da Churrascaria Porcão. O estudo de Freitas, Blundi e Casotti (2002) revela que a estratégia da empresa foi a de privilegiar no serviço, levando para Nova York o jeito brasileiro de servir. No estudo sobre a internacionalização da Churrascaria Porcão, os dados revelam que, por um lado, a internacionalização da empresa dependia da formação de redes de colaboradores brasileiros que pudessem

assegurar o “jeitinho brasileiro” de deixar o cliente feliz e satisfeito. Por outro lado, a internacionalização da Porcão convergiu para um sistema de franquias.

Considerando que o entendimento sobre os fatores que impulsionam ou limitam a inserção internacional de empresas brasileiras com características étnicas ainda convida a novas pesquisas, este estudo dedicou-se a também investigar o fenômeno da inserção e expansão no mercado internacional das *steak houses* com estilo e origem brasileiros. O estudo partiu de dois pressupostos teóricos. O primeiro deles é o de que o estabelecimento de alguns negócios internacionais pode ser explicado na linha dos estudos sobre economia étnica (MARTES e RODRIGUES, 2004; TRUZZI; SACOMANO NETO, 2007), que é uma via teórica adotada para o entendimento da proliferação de serviços de alimentação com características étnicas como restaurantes japoneses, tailandeses, vietnamitas entre outros.

O segundo pressuposto estabelecido considerou os estudos sobre ambiente de experiência em serviços para investigar se a atratividade das *steak houses* brasileiras resultaram de uma estratégia que conjuga qualidade do serviço e oferecimento de uma experiência inovadora e agradável ao cliente (BITNER, 1992; PINE II e GILMORE 1999; SALAZAR e FARIAS 2006; SCHMITT 2002; SCHMITT e SIMONSON 2002).

Este artigo divide-se em seis, incluída esta introdução. A segunda seção apresenta as bases teóricas e as proposições do estudo. Na terceira seção, o método de trabalho é apresentado. Na quarta seção descreve-se o caso. Na quinta seção, o caso é analisado a luz das proposições estabelecidas e, por fim, apresentam-se as as considerações finais.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Internacionalização e empreendedorismo étnico

Segundo Halter (2007), desde 1880, os imigrantes têm representação majoritária na condução dos pequenos empreendimentos norte-americanos. Os imigrantes têm injetado vitalidade em empreendimentos com características étnicas (HALTER, 2007).

Halter (2007) considera que o empreendedorismo étnico configura um setor da economia baseado em pequenas e médias empresas dirigidas por imigrantes e suas famílias. O empreendedorismo pode ser um caminho viável para o êxito econômico de negócios por meio da exploração de nichos de mercado. São exemplos no contexto norte-americano os coreanos em quitandas, os chineses em lavanderias, os judeus na indústria de confecções, os cambojanos em lojas de *donuts*, os brasileiros no serviço de limpeza de casas (MARTES, 2000; FLEISCHER, 2002).

Algumas das características de uma economia étnica apontadas pela literatura incluem integração e cooperação étnica, fontes étnicas de capital social e econômico, trabalho e informação, restrições à competição intragrupo, especialização ocupacional, concentração geográfica, solidariedade étnica e confiança em redes internacionais de base étnica (LIGHT, 1972; TEIXEIRA, 2001; HALTER, 2007).

O aporte econômico dos imigrantes e de seus empreendimentos étnicos é reconhecido como fundamental na reestruturação atual das economias ocidentais, bem como na estruturação e desenvolvimento da comunidade étnica (WALDINGER; ALDRICH; WARD, 1990) advindos de recursos sociais étnicos mobilizados pelo próprio dono, sua família, amigos e conterrâneos (TEIXEIRA, 2001; TRUZZI; SACOMANO NETO, 2007). Ainda, o interesse pelos processos de criação de negócios étnicos deve-se também ao fato de que índices mais elevados de empreendedorismo foram associados à taxas mais aceleradas de mobilidade social e melhoria das condições

de vida de comunidades imigrantes (LIGHT; GOLD, 2000; TEIXEIRA, 2001; HALTER, 2007).

Há pelo menos três modos distintos pelos quais as redes sociais incentivam uma economia étnica: (1) quando a rede se abastece com mão de obra co-étnica de baixo custo e estabelecem-se relações preferenciais entre firmas fornecedoras e firmas clientes; (2) quando as redes proveem acesso à vários tipos de ajuda mútua e informação econômica tanto para empreendedores imigrantes quanto para aspirantes; (3) quando as redes proveem acesso à vários tipos de ajuda mútua e assistência, como, por exemplo, acesso ao crédito (TRUZZI; SACOMANO NETO, 2007). O caso extremo é de uma comunidade altamente integrada, com instituições de auxílio mútuo construído, inclusive, com apoio razoável de organizações internacionais da própria etnia (TEIXEIRA, 2001; HALTER, 2007)

Quanto ao papel das redes para a intensificação de informação econômica, Waldinger (1986) enfatiza que as empresas de imigrantes são influenciadas pela organização social da comunidade imigrante e por estruturas de oportunidades na sociedade de acolhimento. Portanto, consideram-se empreendedores os que possuem elevados níveis de capital social tendo acesso privilegiado à informações sobre oportunidades de negócio, gerando possibilidade antecipada de aquisição de recursos e facilidade na montagem de esforços cooperativos para o desenvolvimento de oportunidades comerciais (MARTES; RODRIGUEZ, 2004; TRUZZI; SACOMANO NETO, 2007).

O caso dos brasileiros nos Estados Unidos sugere que um dos recursos mais importantes que essas comunidades possuem é o seu capital social, constantemente associado à taxas mais elevadas de sucesso dos negócios étnicos (LIGHT, 1972; MARTES; RODRIGUEZ, 2004).

Também a afiliação religiosa é citada como uma das fontes potenciais de capital social (MARTES; RODRIGUEZ, 2004). Nesse aspecto, Bonacich e Modell (1980) discutem sobre a base da solidariedade étnica e descrevem que o aspecto fundamental da relação entre afiliação religiosa e capital social é que religião não é apenas um conjunto de crenças e práticas culturais: é também um conjunto de relações sociais.

A conexão fundamental entre capital social e empreendedorismo étnico dá-se em função do uso eficaz de recursos étnicos que dizem respeito aos aspectos sócio-culturais e demográficos (TRUZZI; SACOMANO NETO, 2007), que se revelam capazes de fomentar a criação, consolidação e apoiar a sobrevivência de iniciativas de negócios na comunidade imigrante, principalmente de pequenas e médias empresas de natureza étnica (MARTES; RODRIGUEZ, 2004).

Recursos étnicos têm origem nas características específicas de cada grupo e incluem elementos, tais como valores, conhecimentos, habilidades, informação, solidariedade e ética profissional (MARTES; RODRIGUEZ, 2004) e podem ser mais bem explorados quando integrados a uma rede (TRUZZI; SACOMANO NETO, 2007).

Portanto, o capital social na comunidade imigrante contribui, assim, para ajudar empreendedores étnicos e achar consumidores leais para seus produtos, serviços e fornecedores confiáveis, fontes relativas mais acessíveis de capital financeiro, bem como trabalhadores dispostos a longas jornadas de trabalho e parceiros de negócios (MARTES; RODRIGUEZ, 2004).

Os estudos sobre empreendedorismo étnico conduzem a formulação da seguinte proposição que será posteriormente discutida na análise do caso investigado neste estudo:

Proposição 1: A inserção e rápida expansão no mercado internacional de *steak houses*, com estilo e origem brasileiros, pode ser explicada como efeito dos benefícios

intrínsecos à economia étnica como a identificação de oportunidades de negócios, financiamento e formação de redes sociais, através do capital social.

2.2 A Experiência em Serviços

Para Pine II e Gilmore (1999) existem três formas usuais e bastante conhecidas de oferecer valor ao mercado, são elas: as *commodities*, os produtos e os serviços. Ao tomar o café como exemplo, esses autores exploram essas três formas: o café é uma *commodity* para plantadores; e para os comerciantes um produto nas gôndolas e um serviço em bares e restaurantes e, nessa ordem, refletem o valor atribuído.

Assim, o consumidor estaria disposto a pagar mais em um restaurante ou café da moda, com um ambiente especial e, muito mais ainda, se lhe for oferecido uma verdadeira experiência, como degustá-lo no famoso *Café Florian, na Piazza San Marco*, em pleno coração de Veneza na Itália (PINE II; GILMORE, 1999).

Segundo Pine II e Gilmore (1999), os restaurantes *Hard Rock Café, Dive!, Planet Hollywood, House of Blues* souberam dar o primeiro passo para a criação de uma verdadeira experiência ao definir com extrema clareza um tema para o ambiente.

Esses autores enfatizam que, enquanto os bens são padronizados, os serviços podem ser personalizados e as experiências são absolutamente pessoais. Duas os mais pessoas jamais vivenciam a mesma experiência, uma vez que essa é o resultado de reações, emoções pessoais diante dos acontecimentos (PINE II; GILMORE, 1999; PINE II, 2001).

Bitner (1992), em seus estudos subdividiu o ambiente de serviços em três dimensões(1) a primeira dimensão é composta pelas condições ambientais como a música, a temperatura, a iluminação, o ruído e o aroma; (2) a segunda dimensão é denominada *layout* e funcionalidade do ambiente e referem-se a equipamentos, móveis e a capacidade que esses itens possuem em alcançar os objetivos propostos ao desempenho do serviço; (3) a terceira dimensão considera os sinais, os símbolos e os artefatos que compõe o interior e o exterior da empresa e possui função de comunicadores explícitos da organização-estrutura.

O ambiente físico de serviço possui um importante papel da modelagem da experiência de serviço e na satisfação do cliente. As organizações em geral, sejam de entretenimento, hotéis, hospitais, escritórios e, principalmente, restaurantes buscam fazer com que seus clientes sintam-se mais confortáveis e muito mais satisfeitos (SCHMITT; SIMONSON, 2002; LOVELOCK ; WIRTZ, 2007). Nessa busca constante, as organizações reconhecem que o ambiente de serviço é um componente bastante importante na proposição total de valor.

O ambiente de serviço, denominado também como cenários de serviços por Bitner (1992), estão relacionados ao estilo e aparência dos contornos físicos e de outros elementos de experiência encontrados por clientes em locais de entrega de serviço (SCHMITT; SIMONSON, 2002; LOVELOCK ; WIRTZ, 2007). Os efeitos desses ambientes físicos nas experiências interativas de serviços e na produção de experiências sensoriais, são utilizados como ferramentas estratégicas durante para a gestão de empresas (KOTLER, 1973; BITNER, 1992; SCHMITT, 2002; SCHMITT; SIMONSON, 2002; SALAZAR; FARIAS, 2006).

A comunicação interativa em serviços comporta não apenas o servidor, o consumidor e o processo de operacionalização do serviço, como também o ambiente físico, os equipamentos utilizados, tecnologia envolvida e a adequação desses elementos às necessidades dos clientes (BITNER, 1992; ZEITHAML; BITNER, 1996; SCHMITT; SIMONSON, 2002; GRÖNROOS, 2003).

Para estimular os sentidos empregam-se diferentes elementos descritos a seguir: a música é identificada como um dos mais influentes, o aroma, o paladar que está intimamente ligado ao olfato, esse é dos mais intensos dos sentidos, a cor a qual permeia a identidade corporativa e de marca, a escolha da luz, o arranjo espacial e funcionalidade e a teatralidade do serviço (SEWELL e BROWN, 1993; CARVALHO e MOTTA, 2000; SCHMITT e SIMONSON, 2002; SHET, MITTAL e NEWMAN, 2008; COBRA, 2009)

Esse entendimento fundamentou a tendência de transformar e criar cenários que sugerem relaxantes experiências para clínicas odontológicas ou Spa's; diversão e animação, em organizações como a *Disneilândia* e a *Legolândia*; carinho e respeito em hotéis; cenários de entretenimento em hospitais, que aliviam o stress transmitindo, buscando simbolizar confiança por meio da arquitetura e decoração de interiores e de inúmeros estímulos aos sentidos (LOVELOCK; WIRTZ, 2007).

A interação com o cliente é considerada como determinante para a percepção dos consumidores acerca da qualidade oferecida pela empresa. Um guia que conduz visitantes pelas galerias de um museu, um garçom que serve um freguês em um restaurante e um operador de caixa que recebe do cliente o pagamento de uma obrigação, seriam os protagonistas de alguns exemplos para essas interações (CARVALHO; VERGARA 2000).

Pine II (2001) descreve o exemplo do Batista Bar de Washington, EUA, que treina todos os seus funcionários para que se lembrem dos rostos e dos pedidos das pessoas que frequentam habitualmente o local. Bacon (2006) comenta que no *Cirque Du Soleil* lembram às pessoas, qualquer que seja sua função, que são elas que fazem o show acontecer. Não se deve nunca perder de vista a razão do nosso trabalho (BACON, 2006). Quão mais envolvido o consumidor ao ambiente, mais fácil de perceber o serviço como uma experiência estimuladora inesquecível e memorável (PINE II; GILMORE, 1999; HARRIS, R.; HARRIS, K.; BARON, 2003; LOVELOCK; WIRTZ, 2007).

Os restaurantes caracterizam-se por serem organizações prestadoras de serviços complexos que geralmente exigem contato entre ofertante e consumidor comumente declarado como, horas da verdade (NORMANN, 1993; CARLZON, 1994; ZEITHAML; BITNER, 1996).

Estudos anteriores abordam tanto a perspectiva instrumental quanto à perspectiva hedônica da ação de comer em restaurantes. Quando vista de uma perspectiva instrumental, a essência desse tipo de serviço consiste em atender a necessidade de alimentação.

Quando vista sob uma perspectiva hedônica a essência desse serviço consiste em vender a experiência de fazer uma excelente refeição, o tipo e a qualidade de comida, bem como os preços são fatores decisivos para a escolha de um restaurante e para o retorno ao mesmo (LEWIS, 1981; KIVELA 1997; SALAZAR; FARIAS 2006).

Aliados à esses surgem outros fatores - o estilo do restaurante, a atmosfera, a busca de novas experiências e questões de vivência (SCHMITT, 2002; SALAZAR; FARIAS 2006). A administração de elementos da atmosfera dos restaurantes é um aspecto relevante, pois o *design* desses incorpora numerosos elementos de identidade, todos bastante visíveis, como paredes, pisos, toalhas, guardanapos, prataria, louças, uniformes, garrafas (SCHMITT; SIMONSON, 2002).

Esses elementos são ainda mais importantes em restaurantes classificados como gastronômicos ou *gourmet*, estabelecimentos que oferecem cardápios e serviços dispendiosos e estão voltados geralmente para o lazer (LEWIS, 1981). Importante na escolha de restaurantes temáticos e *gourmets*, mas não tão importante para a escolha de restaurantes populares e *fast food*. (SALAZAR; FARIAS 2006).

Ao pesquisarem as experiências extraordinárias em restaurantes, Hanefors e Mossberg (2003), assinalaram que as mesmas devem ser atípicas ou não-usuais, no sentido de serem novas ou escassas na realidade do dia a dia, inovadoras. A satisfação em uma experiência extraordinária no restaurante tende a se transformar em encantamento quando às expectativas são excedidas ou quando ocorre algum resultado positivo não esperado pelo cliente (PINE II; GILMORE, 1999). Esse encantamento pode ser resultado de uma fantástica apresentação dos alimentos e bebidas, da companhia do cliente na refeição ou quando a atmosfera é fabulosa (HANEFORS; MOSSBERG, 2003), sendo mais uma vez ressaltada o importante papel da atmosfera de serviço (SCHMITT; SIMONSON, 2002). Por exemplo, a cultura da lagosta do Maine, EUA, não envolve apenas o alimento, mas a experiência em comê-la ao ar livre, em meio a beleza natural da costa do Maine.

Assim, agrega-se também o comércio de artefatos artesanais como armadilhas de lagosta, bóias coloridas reforçando-se, a importância estratégica das experiências extraordinárias nos serviços de alimentação em conjunto com o ambiente (MORGAN; HEMMINGTON, 2008).

Qualquer bom restaurante sabe que além de servir uma boa comida, deve também proporcionar uma experiência sensorial completa: talheres adequados de fácil manuseio, boa apresentação do prato, decoração e iluminação agradáveis (SCHMITT; SIMONSON, 2002). Conforme Sewell e Brown (1993), não é raro a cozinha ficar à vista, como no *Le Bernardin de Nova Iorque*, onde há uma mesa especial com visão da cozinha, o que contribui para a sensação teatral.

Para Pine II e Gimore (1990), o crescimento contínuo das despesas de consumo em comer fora é prova da economia de experiências, juntamente com as férias e viagens, shows, parques temáticos e eventos esportivos. Os clientes vêm ao restaurante para desempenhar papéis socialmente definidos, possuindo objetivos para a ocasião, sendo assim, os provedores de serviço de alimentação podem criar espaços únicos explorando a natureza da hospitalidade em uma troca emocional entre as pessoas, provendo experiências extraordinárias (MORGAN; HEMMINGTON, 2008). Essa criação de memoráveis experiências é a chave para a vantagem competitiva sustentável (PINE II; GILMORE, 1999; SCHMITT, 1999).

Os estudos sobre ambiente de experiência e seus efeitos em escolhas de consumos conduzem a segunda proposição para a análise da questão em foco neste estudo:

Proposição 2: A inserção e rápida expansão no mercado internacional de *steak houses*, com estilo e origem brasileiros, pode ser explicada como decorrente de uma estratégia de serviços que oferece uma experiência diferenciada.

3 Método

A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho é do estudo de caso, que segundo Yin (2007), permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. O caso investigado é a Churrascaria Fogo de Chão, considerando-se como unidades de análise as filiais estabelecidas nos Estados Unidos.

O critério na escolha do caso foi o de atender o objetivo de descrever uma experiência presente e bem sucedida de internacionalização de um negócio com que tivesse características étnicas.

No desenvolvimento do estudo de caso, diferentes técnicas de coleta de dados foram utilizadas, tais como a entrevista em profundidade, a análise de documentos, a observação direta, a observação participante e a observação de artefatos físicos.

O presente estudo foi realizado em duas diferentes etapas. Em uma primeira etapa, buscou-se uma maior compreensão do tema de pesquisa por meio da análise de dados e uma entrevista de caráter exploratório, com a gerente de Promoção Comercial da *Wines From Brazil*, em Bento Gonçalves, RS. Essa entrevista foi realizada em 11 de dezembro de 2009 e contribuiu para a identificação do caso investigado e possibilitou-se verificar quais evidências estavam disponíveis sobre a inserção de *steak houses* de origem brasileira nos Estados Unidos. A segunda etapa consistiu na realização do estudo de caso.

As entrevistas do estudo foram conduzidas com empreendedores e executivos da empresa, responsáveis pelas operações no mercado norte-americano e brasileiro e duraram em média até uma hora e meia cada uma delas. Ao todo, foram realizadas nove entrevistas, das quais seis foram transcritas, duas foram relatadas por meio de notas do pesquisador em campo, uma resultou do questionário enviado por e-mail. Obteve-se como resultado das transcrições um texto de 30 laudas.

QUEM ?	QUANDO ?	COMO/ONDE ?	QUANTAS VEZES ?	TEMPO APROXIMADO	FUNÇÃO
A	2010	Telefone/São Paulo	1	1 hora	Diretor Presidente
B	2009	Pessoal/São Paulo	2	2 horas	Diretor Operacional Brasil
C	2010	Pessoal/Miami	1	2 horas	Gerente Regional das Unidades Atlanta e Miami
D	2010	Telefone/e-mail/Beverly Hills	1	1 hora	Gerente Regional da Costa Oeste
E	2010	Pessoal/Miami	1	2 horas	Gerente Geral da Unidade Miami
F	2009	Pessoal/Porto Alegre	2	4 horas	Ex Sócio Diretor Operacional

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores

Para o presente estudo, utilizou-se a análise qualitativa de conteúdo tendo como categorias de análise os elementos constitutivos das proposições teóricas. Utilizou-se como ferramenta de apoio o *software* QSR NVivo, versão 8.0, tendo como unidades de análises: frases, parágrafos, fotos e vídeos objetivando o propósito de ampliar as possibilidades de análise do material coletado (TEIXEIRA; BECKER, 2001).

A análise do estudo foi dividida em três etapas: a primeira etapa consistiu na escuta das fitas gravadas, das quais foram feitas as primeiras anotações. Na segunda etapa, foram analisadas as transcrições das fitas e anotações das entrevistas pessoais, telefônicas, via e-mail, fotos, vídeos e observações, cujos textos relevantes foram selecionados e agrupados conforme as categorias investigadas. Na terceira etapa, foram elaborados quadros com os dados do caso e, com o referencial teórico, estabelecendo-se as relações com a pesquisa exploratória e com o referencial teórico.

4 Apresentação do caso

Ao final da década de 1970, os empreendedores irmãos Arri e Jair Coser e Jorge e Aleixo Ongarato inauguravam a primeira Churrascaria Fogo de Chão a qual buscava resgatar a tradição da culinária do churrasco, sendo este o mais tradicional dos alimentos dos camponeses rio-grandenses, (CASTILHO, 2008), mas em uma concepção inovadora, o rodízio ou espeto-corrido. Este projeto tinha raízes profundas no sonho de quatro jovens gaúchos, descendentes de italianos, que seria dar continuidade a uma tradição cultivada pelos seus antepassados há mais de um século: o churrasco (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009b).

No ano de 1979, foi escolhido o bairro Cavallhada, na zona sul de Porto Alegre (RS-Brasil), para inaugurar a primeira churrascaria Fogo de Chão. A churrascaria Fogo de Chão tornou-se uma referência na cidade, especialmente por diferenciar-se das demais quanto à qualidade do serviço proposto e design do ambiente (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009b). Situou-se em um patamar de preço superior aos demais restaurantes similares da cidade. Tornou-se um local freqüentado pela classe A e referência para o turismo da cidade como local indicado para saborear o tradicional

Churrasco Gaúcho. O empreendimento em Porto Alegre alcançou resultados positivos no que se refere à criação de uma marca de referência no serviço de churrascaria, mas ficou aquém do esperado pelos empresários no que se refere ao retorno financeiro do empreendimento ((Entrevistado ex-sócio Fundador em, 2009; FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009b). .

Motivados por alguns frequentadores, principalmente paulistas, em 1985, os sócios fundadores decidiram pesquisar o mercado fora do Rio Grande do Sul e optam por focar na cidade de São Paulo, entendendo que ali se concentrava o público de maior poder aquisitivo (ARAÚJO, C., 2005). “Transmiti-lhes os meus mais calorosos aplausos e ainda aconselhei: vocês tem de abrir uma churrascaria igualzinha a essa lá em São Paulo” diz Silvio Lancelotti jornalista, chef de cozinha e escritor (LANCELLOTTI, 2006).

A instalação da Churrascaria Fogo de Chão em São Paulo é considerada como uma aposta cercada de sonho e risco. As instalações em São Paulo exauriram os recursos acumulados no empreendimento em Porto Alegre. Contudo, em um momento econômico favorável do país com o plano cruzado, a churrascaria Fogo de Chão em São Paulo conquistou mercado e imagem positiva (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009a).

Além de clientes de todas as regiões do Brasil, passou a ser cada vez maior o número de clientes internacionais que se encantavam com a proposta da churrascaria Fogo de Chão, de se aprimorar a cada dia, sempre mantendo a essência de oferecer o autêntico Churrasco Gaúcho, divulgando a gastronomia não apenas dessa região, mas de todo o Brasil.

Em 1993, os proprietários da rede iniciaram um audacioso projeto: levar a qualidade e o diferencial do churrasco gaúcho para os Estados Unidos. Após cinco anos de trabalho, em agosto de 1997, inauguraram a Fogo de Chão em Dallas, conquistando o público e a crítica nos EUA. Tudo isso, após escutar do padrinho “*tipping point*, ex-presidente americano George Bush”. “Meninos o lugar de vocês é no Texas” (ARAÚJO, 2005) "Levamos nossa bandeira a Dallas, porque era mais barato do que abrir em metrópoles como Nova York", explica Jair Coser, que, quando se radicou no Texas, há uma década, achava inglês uma língua de marcianos (LORENÇATO, 2006).

Da mesma forma que surgiu em Porto Alegre, surgiu nos EUA. O cliente nos deu essa ideia. Comiam lá e diziam: “Vocês tem que abrir um restaurante em tal lugar por que a comida é boa”. Agora eu acredito que vai dar certo em qualquer lugar do mundo, desde que seja bem feito, diz (Entrevistado Diretor-Presidente, em janeiro, 2010).

A aceitação do empreendimento se expressa em premiação com o , título Hot Concept, concedido pela revista *Nation's Restaurant News* e também o *Wine Spectator Award of Excellence 2003* da *Wine Spectator Magazine*, prêmios estes que se repetiram com os anos. Com a receptividade, inauguraram-se novas casas próprias em, Houston, Atlanta, Chicago, Beverly Hills, Washington DC, Filadélfia, Scottsdale, Kansas, Minneapolis, Baltimore, Austin, Indianápolis, Miami, Denver e San Antonio, totalizando em Julho de 2010 dezesseis (16) Churrascarias Fogo de Chão nos Estados Unidos e seis (6) no Brasil, sendo três em São Paulo, uma em Belo Horizonte, uma em Brasília e uma em Salvador total (Entrevista do Diretor Operacional BRASIL em 2010; FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009a).

5 Análise

Proposição 1: A inserção e rápida expansão no mercado internacional de steak houses, com estilo e origem brasileiros, pode ser explicada como efeito dos benefícios intrínsecos à economia étnica como a identificação de oportunidades de negócios, financiamento e formação de redes sociais, através do capital social.

Pode-se considerar, com base nas narrativas dos executivos e empreendedores que a inserção da Fogo de Chão nos Estados Unidos é acompanhada, além do churrasco e do hábito do chimarrão, por uma cultura que os que imigraram carregaram consigo. Essa cultura é pautada por um fôlclore específico na dança, na música, na poesia e, sobretudo, pelo apego ao trabalho duro e sistemático, herança da história das origens no campo.

Há traços de identidade inerentes ao gaúcho e que tornam-se autênticas e legítimas expressões de cultura em diferentes níveis de profundidade, abarcando valores, símbolos, rituais e heróis (FONTENELLE, 2007).

No caso do Brasil, para Maciel e Menasche (2003) cada região possui hábitos alimentares próprios, mas também pratos emblemáticos, que servem como marcadores identitários regionais. Assim, alguns pratos costumam ser mais intimamente associados as suas regiões de origem e a de seus habitantes, tais como o acarajé e o vatapá baiano, o arroz com pequi goiano, o tutu e o pão de queijo mineiro, o tucupi e o tacacá do norte e o churrasco gaúcho. A Fogo de Chão *steak house* utiliza-se da cultura regional rio-grandense através dos estímulos do ambiente, das pessoas, da maneira como se portam e do próprio produto comercializado como uma ferramenta mercadológica. Além da qualidade exigida por ser um fator decisivo de escolha de um restaurante Kivela (1997).

Além disso, na escolha dos colaboradores, critério chave foi o de pertencimento à origem brasileira. Nas palavras dos entrevistados “gaúcho veste a camisa” (Entrevista do Gerente Regional Miami e Atlanta, 2010) ou:

“...A escolha das pessoas de alguma maneira foi estratégica, [...] Enchemos o avião de gaúchos e fomos para os Estados Unidos da América [...] Na seleção, o caminhar da pessoa já identificava se é boa ou não, explica em (Entrevista do Diretor Operacional Brasil, 2009)

A Fogo de Chão, em sua gestão de pessoas das unidades nos Estados Unidos busca manter um gerente-geral brasileiro no comando, Já os dois cargos imediatos, de gerência de atendimento, ficam com profissionais americanos:

"Estão em postos-chave porque conhecem bem a cultura do país, assim como as leis locais", diz Jair. Na relação de mais de 700 garçons da rede, porém, existe gente de muitas nacionalidades, entre as quais filipina, chinesa, canadense, mexicana, francesa."É uma ONU lá dentro, tchê", diverte-se Arri Coser (VEJA-SP,2007).

A Fogo de Chão mantém uma política de abertura a contratação de brasileiros atendendo-se os requisitos básicos: “.. falar bem inglês, ser exímio no serviço das carnes e entender de vinhos e bebidas”, enumera o diretor de operações (Jandir Dalberto, no grupo desde 1989 VEJA-SP,2007).

Coincidência ou não, a maioria dos empreendedores das *steak houses* brasileiras são advindos de uma mesma região de colonização ítalo-alemã do Sul do Brasil. Há evidências de manutenção de laços sociais, familiares e de confiança, como observou Teixeira (2001) ao analisar a presença de portugueses em Toronto.

Entretanto, considera-se que, diferente das conclusões dos estudos sobre economia étnica como o de Teixeira (2001) que não se pode afirmar as redes sociais

étnicas, redes comunitárias e de apoio influem significativamente no empreendimento da Fogo de Chão nos Estados Unidos.

Proposição 2: A inserção e rápida expansão no mercado internacional de *steak houses*, com estilo e origem brasileiros, pode ser explicada como decorrente de uma estratégia de serviços que oferece uma experiência diferenciada.

A Fogo de Chão *steak house* preocupa-se bastante com a decoração e *design* de suas lojas, até pela própria contratação de uma equipe de arquitetos para desenvolverem uma atmosfera própria em suas lojas, buscando um padrão arquitetônico, requintado e com atratividade cultural regional rio-grandense. Nesse sentido, a atmosfera é muito importante na escolha de restaurantes temáticos e *gourmets*, (SALAZAR; FARIAS, 2006). Um projeto inteligente de ambiente pode disparar sensações que criam ou elevam um desejo por certos produtos, serviços ou experiências que podem despertar e estimular reações comportamentais entre seus consumidores (KOTLER, 1973).

[...] Acho que ajuda, por causa da história quem você tem pra trazer, o americano valoriza muito se você tem alguma coisa pra contar, quando você conta a história da Fogo de Chão, do churrasco, do gaúcho, como você chegou, quando você aprendeu a fazer churrasco [...] (Gerente Regional das unidades Miami e Atlanta em entrevista, 2010).

Quanto às estratégias de ambiente de experiência, há uma preocupação bastante visível de entretenimento, de vender a cultura gaúcha através do churrasco com a preocupação de não ter exageros teatrais. A preocupação exagerada com os detalhes leva ao equilíbrio entre prestação de serviço e a cultura.

Outra característica enfatizada foi a questão da padronização e atenção aos detalhes do serviço. A Fogo de Chão *steak house*, além de servir uma boa comida, proporciona uma experiência sensorial completa, através dos talheres adequados de fácil manuseio, faca especial serrilhada, boa apresentação do prato, decoração e iluminação agradáveis (SCHMITT; SIMONSON, 2002).

Há uma preocupação com a prestação de serviço, que hoje se pode dizer, que estão no caminho da perfeição e excelência em atender. Faculta-se dizer que a Fogo de Chão *steak house* tornou-se uma referência especialmente por diferenciar-se das demais quanto à qualidade do serviço proposto.

Verifica-se, de acordo com os clientes, que a satisfação em uma experiência extraordinária no restaurante tende a se transformar em encantamento quando as expectativas são excedidas ou quando ocorre algum resultado positivo não esperado pelo cliente (PINE II; GILMORE, 1999; SCHMITT, 2002). No churrasco há todo um destaque, todo um ritual de preparo e de servir, criar uma atmosfera própria através da experiência (PINE II; GILMORE 1999), esse é o sentido e transparência de toda uma cultura. E, também, podem ser explicativos para o entendimento de uma tendência sociocultural que favorece a aceitação de produtos e serviços provedores de identidade cultural (FONTENELLE, 2007), tais como aqueles oferecidos pela Fogo de Chão *steak house*.

Para a Fogo de Chão *steak house* as pessoas sempre foram peças-chaves no empreendimento, no início do processo de internacionalização havia muitas desconfianças, mas muitos profissionais apesar das dúvidas, permaneceram e acreditaram em algo melhor. [...] *difícil, mas ninguém desistiu, havia grande dificuldade em /]manter a motivação da equipe. Não havia perspectiva de lucro imediato, somente no futuro [...]* (Entrevista do Diretor Operacional Brasil, 2009).

[...] A gente, na verdade, não tinha um grupo de estrelas, foram voluntários que estavam em São Paulo e vieram pra cá. Foi muita força de vontade do grupo que veio. Hoje mesmo agente olha pra atrás e diz: “Não sei se hoje isso seria possível”. Teve gente que largou, mãe, pai, filho, mulher. Largou tudo [...] (Entrevista do Gerente Regional de Miami e Atlanta, 2010).

6 Considerações Finais

O objetivo principal deste trabalho foi o de analisar aspectos que caracterizam a inserção de *steak houses* de estilo e origem brasileiros nos Estados Unidos. O presente estudo busca contribuir para o entendimento de fatores que limitam ou impulsionam a inserção internacional de empresas brasileiras, especificamente aquelas com características étnicas. De forma complementar, considera-se os estudos sobre o ambiente de experiência que abordam os efeitos do ambiente durante as experiências interativas de serviços. A partir do presente estudo, foram estabelecidas duas proposições para a análise dos fenômenos em questão.

Com relação a essa proposição, os estudos sugerem que em nenhum momento do processo de internacionalização houve interferência das redes sociais étnicas, redes comunitárias e de apoio na inserção e manutenção do empreendimento, somente na manutenção e contratação da equipe. No restante nota-se um distanciamento.

Os estudos indicam que a Fogo de Chão *steak house* adota a cultura regional rio-grandense através dos estímulos do ambiente, das pessoas, da maneira como se portam e do próprio produto comercializado como uma ferramenta mercadológica.

As raízes da cultura gaúcha podem ter contribuído para o sucesso e manutenção desse empreendimento, ao contrário do que indicam os estudos de Blundi e Rocha (2001), em que explicam o pouco interesse dos empresários brasileiros em internacionalizarem o seu negócio, pela justificativa a resistência e a particularidade da cultura brasileira. Ou seja, as peculiaridades brasileiras, principalmente no que diz respeito aos seus aspectos culturais, nem sempre foram vistas como viabilizadoras da entrada do país no mercado internacional. Nesse caso de estudo, indicam que não é significativa essa justificativa. A cultura brasileira gaúcha pode ter sido um fator motivacional.

Coincidência ou não, muitos dos empreendedores das *steak houses* brasileiras são advindos de uma mesma região de colonização ítalo-alemã do Sul do Brasil. Entende-se que a solidariedade existente é evidenciada a partir dos laços sociais, familiares e de confiança, em comum com os estudos de Teixeira (2001). Esses recursos são inerentes aos gaúchos, por seus valores culturais regionais e pela descendência de origem européia. A partir dos estudos, identifica-se que a presença do gaúcho é, além da questão estratégica para o empreendimento, um dos pilares de sobrevivência e de manutenção da organização.

A segunda proposição, foi a inserção e rápida expansão no mercado internacional de *steak houses*, com estilo e origem brasileiros, pode ser explicada como decorrente de uma estratégia de serviços que oferece uma experiência diferenciada.

Com relação à essa proposição, as estratégias de ambiente de experiência, os estudos demonstraram a preocupação visível com a arquitetura, em especial a decoração de suas lojas, com um padrão requintado e atratividade cultural regional rio-grandense. Percebe-se que há um foco no entretenimento, de vender a cultura gaúcha através do churrasco, sem exageros teatrais.

A preocupação com os detalhes leva ao equilíbrio entre prestação de serviço e a cultura. Outra característica verificada é a padronização e a atenção aos detalhes do serviço. Além de servir uma boa refeição, o ambiente proporciona uma experiência

sensorial através dos talheres adequados de fácil manuseio, faca especial serrilhada, boa apresentação do prato, iluminação agradável e aconchegante, atmosfera rústica e sofisticada, *layout* prático com móveis e equipamentos de fino acabamento. Esses estímulos fazem com que os clientes sintam-se participando de uma experiência. Os estudos indicam que a Fogo de Chão *steak house* estão no caminho da excelência em atender, encantando o cliente.

Na preparação do churrasco há todo um ritual de preparo de servir e de criar uma atmosfera própria através da experiência. Assim, com base nos estudos pode-se inferir que uma refeição parece ser um bom caminho para se pensar globalmente. A mão de obra especializada dos gaúchos, no processo inicial de internacionalização contribuiu conforme os estudos para uma implantação rápida do negócio nos Estados Unidos.

Referências Bibliográficas

- ARAÚJO, C. A. Fogo de Chão: o maior espetáculo da carne. **GoWhere**, São Paulo, p. 16-22, mar. 2005.
- BACON, J. B. **Cirquedusoleil**: a reinvenção do espetáculo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BITNER, M. J. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of marketing**, Chicago, v. 56, n. 2, p. 57-71, Apr. 1992.
- BLUNDI, D.; ROCHA, E. Franquia, etnocentrismo e alteridade: um estudo sobre diferença cultural. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM
- BONACICH, E.; MODELL, J. **The economic basis of ethnic solidarity**: small business in thejapaneseamericancommunity. Berkeley: University of California Press, 1980.
- CARLZON, J. **A hora da verdade**. 10. ed. Rio de Janeiro: COP, 1994.
- CARVALHO, J.; MOTTA, P. Iluminando cenários de serviços: um exame das funções da luz nas "Horas da verdade". In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- CARVALHO, J. L. F. S.; VERGARA, S. C. Repensando os roteiros de marketing de serviços: análise crítica da teoria dos scripts cognitivos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- CASTILHO, C. **O Rio Grande em receitas**: origens históricas e sabores que formam a culinária gaúcha. Porto Alegre: RBS publicações, 2008.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FLEISCHER, S. R. **Passando a América a limpo**: o trabalho de housecleaners brasileiras em Boston, Massachusetts. São Paulo: Annablume, 2002.
- FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA. **Locations**. Dallas, Texas, 2009a. Disponível em: <<http://www.fogodechao.com/locations/>>. Acesso em: 20 jul. 2009.

- FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA. **Nossa história**. Dallas, Texas, 2009b. Disponível em: <<http://www.fogodechao.com.br/history.htm>>. Acesso em: 20 jul. 2009.
- FONTENELLE, I. A. Construção e desconstrução de fronteiras e identidades organizacionais: história e desafios do McDonald's. **RAE: revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 60-70, jan./mar. 2007. Disponível em: <www16.fgv.br/rae/artigos/4172.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2010.
- FREITAS, H. G.; BLUNDI, M. D. S.; CASOTTI, L. M. Internacionalização da Churrascaria Plataforma: peculiaridades da cultura brasileira como um diferencial competitivo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- HALL, S. The centrality of culture: notes on the cultural revolutions of our time. In: THOMPSON, K. (Ed.). **Media and cultural regulation**. London: SAGE Publications, 1997. p. 208-238.
- HALTER, M. Cultura econômica do empreendimento étnico: caminhos da imigração ao empreendedorismo. **RAE: revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 116-123, jan./mar. 2007. Disponível em: <www16.fgv.br/rae/artigos/4679.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2010.
- HANEFORS, M.; MOSSBERG, L. Searching for the extraordinary meal experience. **Journal of business and management**, Carson, Calif., v. 9, n. 3, p. 249-270, Summer 2003.
- HARRIS, R.; HARRIS, K.; BARON, S. Theatrical service experiences. **International Journal of Service Industry Management**, Bradford, v. 14, n. 2, p. 184-199, 2003.
- KIVELA, J. J. Restaurant marketing: selection ADN segmentation in Hong Kong. **International journal of contemporary hospitality management**, Hong Kong, v. 9, n. 3, p. 116-123, 1997.
- KOTLER, P. Atmospherics as a marketing tool. **Journal of retailing**, New York, v. 49, p. 48-64, Winter 1973.
- LANCELLOTTI, Silvio. Duas décadas de Fogo de chão em São Paulo. **Viva São Paulo**, São Paulo, n. 65, p. 40-42, nov. 2006. Disponível em: <<http://www.vivasaopaulo.com.br/edicao65/edicao65.html>>. Acesso em: 07 set. 2009.
- LEWIS, D. M. **Determinants of reproductive success of the white-browed sparrow weaver, plocepassermahali**. New York: Springer, 1981.
- LIGHT, I. **Ethnic enterprise in America: business and welfare among chinese, japanese and blacks**. Berkeley: University of California Press, 1972.
- LIGHT, I.; GOLD, S. J. **Ethnic economies**. New York: Academic Press, 2000.
- LORENÇATO, A. Arri Coser: o campeão dos rodízios. **Veja São Paulo**, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://vejasp.abril.com.br/revista/edicao-2006/arri-coser-campeao-dos-rodizios>>. Acesso em: 13 set. 2009.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MACIEL, M. E.; MENASCHE, R. Alimentação e cultura, identidade viva. Você tem fome de que? **Democracia viva**, Rio de Janeiro, n. 16, p. 3-7, 2003. Disponível em: <<http://www.ibase.br/modules.php?name=Conteudo&pid=920>>. Acesso em: 06 maio 2009.

MARTES, A. C. B. **Brasileiros nos Estados Unidos: um estudo sobre imigrantes em Massachusetts**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

MARTES, A. C. B.; RODRIGUEZ, C. L. Afiliação religiosa e empreendedorismo étnico: o caso dos brasileiros nos Estados Unidos. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 117-140, jul./set. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n3/v8n3a07.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2009.

MORGAN, M.; HEMMINGTON, N. From foodservice to food experience?: introduction to the topical focus papers. **Journal of foodservice**, Malden, MA, v. 19, n. 2, p. 108-110, 2008.

NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

PINE II, B. J. **Marketing e vendas, conceito imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2001.

PINE II, B. J.; GILMORE, J. H. **The experience economy: work is theatre and every business is a stage**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

ROCHA, A.; BLUNDI, M. D. S.; DIAS, V. T. Survival of exporting companies in a turbulent environment: 21 years later. In: THE BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMERICAN STUDIES (BALAS), 2000, Caracas. **Proceedings...** Santo Antonio, Texas: BALAS, 2000. 1 CD-ROM.

RODRIGUES, A.; GOMES, J. S. O sistema de controle gerencial de uma empresa de serviços internacionalizada: caso Churrascaria Porção. In: CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS, 8., 2003, Puntadel Este. **Anais...** [S.l.]: IIC, 2003. Disponível em: <<http://www.intercostos.org/documentos/062.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2010.

SALAZAR, V. S.; FARIAS, S. A. Atmosfera de serviços em restaurantes gastronômicos: influências hedônicas na satisfação do consumidor. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

SCHMITT, B. H. **Marketing experimental**. São Paulo: Abril, 2002.

SCHMITT, B. H.; SIMONSON, A. **A estética do marketing: como criar e administrar sua marca, imagem e identidade**. São Paulo: Nobel, 2002.

SEWELL, C.; BROWN, P. B. **Cientes para sempre**. São Paulo: Harbra, 1993.

SHET, N. J.; MITTAL, B.; NEWMAN, I. B. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2008.

TEIXEIRA, A.; BECKER, F. Novas possibilidades da pesquisa qualitativa via sistemas CAQDAS. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 5, p. 94-113, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n5/n5a06.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2009.

TEIXEIRA, C. Construindo uma economia étnica em Toronto, Canadá. **Scripta nova: revista electrónica de geografía y ciencias sociales**, Barcelona, n. 94 (77), ago.

2001. Número especial: Migração e câmbio social. Disponível em:
<<http://www.ub.es/geocrit/sn-94-77.htm>>. Acesso em: 15 dez. 2009.

TRUZZI, O. M. S.; SACOMANO NETO, M. Economia e empreendedorismo étnico: balanço histórico da experiência paulista. **RAE**: revista de administração de empresas, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 37-48, abr./jun. 2007. Disponível em:
<www16.fgv.br/rae/artigos/4001.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2010.

WALDINGER, R. **Through the eye of the needle**: immigrants and enterprise in New York's garment trades. New York: New York University Press, 1986.

WALDINGER, R., ALDRICH, H.; WARD, R. Opportunities, group characteristics, and strategies. In: WALDINGER, R.; ALDRICH, H.; WARD, R. (Ed.). **Ethnic entrepreneurs**. Newbury Park: SAGE, 1990. p. 13-48.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Services marketing**. New York: McGraw- Hill, 1996.