



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/tac>

TAC, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1,
pp. 16-41, Jan./Jun. 2013



Casos de Ensino / Gestão:

Brazil Fast Food Corporation: Internacionalização da Rede Bob's

Brazil Fast Food Corporation: the Internationalization of the Bob's Chain

Benjamim Cordeiro Herdy Junior

E-mail: benjamim.herdy@outlook.com

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – IAG/PUC-Rio
Alameda Paissandu, 114, Duque de Caxias, 25230-570, Petrópolis, RJ, Brasil.

Angela da Rocha

E-mail: amc.darocha@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – IAG/PUC-Rio
Rua Pacheco Leão, 646, casa 7, 22460-030, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Renato Cotta de Mello

E-mail: renato@coppead.ufrj.br

Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPEAD/UFRJ
Rua Rainha Guilhermina, 187, apto. 404, Leblon, 22441-120, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Introdução

A direção da *Brazil Fast Food Corporation*, holding que detinha o controle da rede de *fast-food* Bob's em 2011, tinha diante de si a decisão de adotar novas estratégias para ampliar o processo de internacionalização da empresa. Os resultados iniciais obtidos pela rede Bob's em seu processo de internacionalização eram ainda modestos. A empresa não conseguira se desenvolver no mercado Português, mas as iniciativas de internacionalização conduzidas recentemente nos mercados de Angola e Chile mostravam-se mais promissoras. A direção precisava realizar uma avaliação do processo, de modo a identificar acertos e erros e traçar novas estratégias que permitissem utilizar o aprendizado, até então obtido, em seu crescimento futuro. Na percepção do presidente da empresa, Ricardo Bomeny, a experiência no Chile deveria trazer importantes frutos ao desenvolvimento da rede no exterior, particularmente, na América Latina: “A internacionalização será um foco da empresa ... O Chile será uma plataforma para o Bob's, um aprendizado” (Facchini, 2009).

O Setor de *Fast-Food* no Brasil

Segundo dados da Associação Brasileira de Indústrias de Alimentação (ABIA, 2011), o segmento de *fast-food*, no Brasil, faturou aproximadamente R\$9 bilhões em 2008, sendo constituído por 280 redes e um total de mais de 8.600 lojas em operação (Anexos A e B). As principais redes concorrentes do Bob's, no Brasil, eram McDonald's, Subway, Spoleto e Habib's. Os Anexos C e D apresentam dados sobre os principais concorrentes.

A rede McDonald's se constituía no principal concorrente direto do Bob's. O McDonald's havia ingressado no mercado brasileiro em 1979, sendo a principal rede de *fast-food* no país, com participação no mercado estimada em torno de 40%, atuando em 144 cidades, com cerca de 600 unidades de restaurantes e 62 unidades de McCafé. O Brasil ocupava o oitavo lugar no *ranking* dos mercados servidos pelo McDonald's e se encontrava ainda entre os cinco mercados de maior crescimento da rede, com um faturamento de R\$3,45 bilhões em 2009 (McDonald's, n.d.).

Em 2007, a operação do McDonald's, no Brasil, passou a ser conduzida pela Arcos Dorados, uma multinacional argentina que se tornou a maior operadora do McDonald's na América Latina e um dos maiores franqueados da empresa no mundo (Arcos Dorados, n. d.). Com 90.000 funcionários em 2011, a Arcos Dorados operava 1.840 restaurantes em 20 países e territórios da região: Argentina, Aruba, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Curaçao, Equador, Guadalupe, Guiana Francesa, Martinica, México, Panamá, Peru, Porto Rico, St. Thomas, St. Croix, Trinidad e Tobago, Uruguai e Venezuela. De acordo com dados publicados pela empresa, seu faturamento foi de US\$3,65 bilhões em 2011. Entre os anos de 2007 e 2009, a empresa investiu aproximadamente US\$450 milhões na expansão da rede no Brasil, atingindo um total de 577 lojas (Vital, 2010). Em 2011, a rede McDonald's dispunha de 775 unidades no país.

Além disso, um concorrente com potencial de crescimento era o Burger King, adquirido em abril de 2011, pelo fundo de *private equity* brasileiro BR Partners. O Burger King era o maior concorrente direto da rede McDonald's nos Estados Unidos, oferecendo produtos menos gordurosos e maior flexibilidade no cardápio. A aquisição foi a maior já realizada no setor mundial de *fast-food*. Os novos proprietários tinham a intenção de aumentar a presença da rede Burger King no Brasil, o que, em função de similaridades de cardápio, significava um aumento da concorrência direta com a rede Bob's. Em 2011, o Burger King tinha cerca de 220 unidades no país.

As outras três redes que apresentavam cardápios diferenciados, mas também competiam pelos mesmos clientes, eram, principalmente, a rede Subway, que oferecia sanduíches; e a rede Habib's, que oferecia comida árabe ao gosto brasileiro e a preços populares. A rede Spoleto oferecia pratos da culinária italiana e, igualmente, podia ser considerada um concorrente direto. Já a Casa do Pão de

Queijo oferecia um produto da culinária mineira, o pão de queijo, além de outros produtos para lanches rápidos.

Algumas redes de *fast-food* brasileiras tinham, ou já haviam tido, lojas próprias ou franqueadas no exterior, como era o caso das redes Casa do Pão de Queijo, China in Box, Bob's, Giraffas, Habib's, Mini Kalzone, Pastelândia, Showcolate, Spoleto e Vivenda do Camarão. Dessas, a Habib's e a Casa do Pão de Queijo haviam encerrado suas operações internacionais. A rede Habib's havia ingressado anteriormente no México, mas a operação não foi bem-sucedida. Já a Casa do Pão de Queijo abrira uma fábrica, com sócios locais, na Espanha, assim como algumas lojas franqueadas em Portugal e na Espanha, mas a experiência não obteve sucesso. Apesar de algumas dificuldades e insucessos, porém, do total de franquias abertas por empresas brasileiras no exterior, 19% eram provenientes do setor de alimentação.

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. Os sorvetes eram produzidos inicialmente em máquinas 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 da marca, que se tornaria uma das maiores franquias do Brasil na área de *fast-food* de alimentos, o Bob's.

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. A rede introduziu vários tipos de alimentos comumente encontrados no mercado norte-americano, como o hambúrguer, o *milkshake* e o *sundae*. Além disso, a empresa adotou uma estrutura baseada em integração vertical, em que até parte dos equipamentos utilizados eram fabricados em 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. O controle da empresa mudou mais uma vez em 1987, sendo vendida para o grupo holandês Vendex, que promoveu a expansão por meio de franquias para outros mercados, como São Paulo, Salvador e Florianópolis. Nesse período, o Bob's enfrentou forte concorrência da rede norte-americana de hambúrgueres McDonald's, que havia ingressado no Brasil. Surgiram boatos, então, de que a rede seria vendida para o grupo Burger King. Por fim, em 1996, a rede Bob's foi novamente vendida, desta vez, para a *holding Brazil Fast Food Corporation* (BFFC), detentora da marca em 2011 (Mendes, Silva, Silva, & Gomes, 2002).

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, respectivamente ex-presidente e ex-gerente de vendas da Shell no Brasil. A rede Bob's, na época, operava 78 lojas. Posteriormente, a BFFC obteve a franquia *master*, no Brasil, de outras grandes marcas de *fast-food*, como KFC e Pizza Hut, entre outras. A franquia *master* da Pizza Hut foi adquirida por meio da aquisição de 60% da empresa Internacional Restaurantes do Brasil, em dezembro de 2008 (*BFFC conclui aquisição da IRB*, 2008; Grangeia, 2003). Peter Vader, então executivo-chefe do Bob's, lembrou esse período:

Quando assumimos a empresa, em 1996, a marca exibia claros sinais de decadência, mas existia uma grande torcida dos clientes para ser forte novamente. A marca estava destinada a sumir quando desenhamos um plano de saneamento e expansão. Conseguimos captar recursos no

exterior, atrair novos parceiros e renovamos o apoio de fornecedores importantes.... Passamos uma fase muito crítica (Bob's, 2012, p. 69).

O ano seguinte ao de aquisição da rede Bob's pela BFFC foi marcado por queda nas vendas de lojas de *fast-food* no Brasil. Os dirigentes da empresa acreditavam que tal fato poderia estar ligado ao crescimento do número de concorrentes no mercado. Julgou-se, então, necessário estabelecer lojas em outros locais, com o objetivo de conquistar maior fatia do mercado. Assim, a rede ampliou o número de lojas de 79 para 127, principalmente em locais de maior movimento, como *shopping centers*. A projeção era de que esse número crescesse para 170 lojas até o final daquele ano. Além disso, os novos controladores perceberam que não se poderia 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. Nesse mesmo ano, ocorreu o primeiro movimento de internacionalização: a empresa fechou um acordo com franqueadores para abrir uma estimativa de 30 lojas em Portugal (Bob's internacionaliza, 2000).

No entanto, a forte concorrência e o crescimento do número de competidores no mercado brasileiro, como as redes Habib's e Casa do Pão de Queijo, entre outros, vinham trazendo dificuldades para o Bob's que, desde 1998, registrava resultados negativos, além de ver seu crescimento prejudicado. Some-se a isso o fato de que a rede Bob's, pelas características de seu cardápio, tinha sua imagem associada à da 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 os serviços oferecidos, bem como outros fatores influenciadores da satisfação do cliente, fossem similares aos da concorrente, cujo grande diferencial era a padronização.

Ao mesmo tempo, o setor de *fast-food* passava por novos desafios. As empresas do ramo, principalmente as de lanches rápidos altamente calóricos, já vinham enfrentando alguma resistência ao seu tipo de negócio em todo o mundo, por estimularem consumo e estilo de vida que não eram considerados saudáveis. Esta tendência cresceu 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 retrata, de forma não favorável à imagem das cadeias deste segmento, a experiência do próprio cineasta ao passar um mês consumindo apenas alimentos da cadeia de *fast-food* McDonald's. Este documentário exacerbou a reação a esse tipo de comida, provocando movimentos de ativistas em todo o mundo.

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 executada para aumentar as vendas e reposicionar a imagem da empresa foi a de reformular desde o logotipo da empresa até o *layout* das lojas. Ademais, foram lançados novos produtos, tentando atingir outros públicos com produtos de preços mais baixos ou com novidades.

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 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.

No ano seguinte, mudou a presidência do Bob's, que passou a ser dirigida por Ricardo Bomeny, com novas alterações na estratégia de negócios. O controlador da empresa passou a ser a rede fluminense Big Burger, da família Bomeny, que já era acionista da BFFC, embora os acionistas Omar Carneiro da Cunha e Peter Vader permanecessem no negócio (Osman, 2004). Uma das mudanças consistia em buscar parceiros para a abertura de novas lojas em locais estratégicos e de bom movimento. A direção da empresa também identificou que dispor de um número de lojas expressivo não era tão importante, mas que era fundamental que as lojas estivessem em localizações que gerassem bom volume de vendas, pois as margens dos lanches oferecidos eram muito baixas. Assim,

era necessário um grande volume de vendas para que o negócio se tornasse interessante e viável (Grangeia, 2003). E, para tanto, a rede Bob's uniu-se à rede Forza de postos de combustível, ainda, em 2002. O Bob's passaria a abrir lojas nos postos que apresentassem localização atraente e bom movimento, tornando o negócio viável, aumentando seu faturamento e obtendo maior penetração 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.

Desde sua fundação, a empresa era bastante verticalizada, mas decidiu-se que era necessário reduzir a verticalização e focar no serviço principal, ou seja, oferecer alimentos de *fast-food* de qualidade e com rapidez para os clientes. Em função disso, foi decidido vender a fábrica de hambúrguer, batata frita, sorvete e refresco. Os produtos passaram a ser adquiridos diretamente pelas lojas, que faziam os pedidos, conforme sua necessidade, a fornecedores credenciados pela marca. Essa mudança permitiu à empresa atingir seu objetivo de focar mais nos serviços e produtos oferecidos e dar maior atenção a suas campanhas de marketing, treinamento de pessoal e desenvolvimento de novos produtos. Além disso, a ênfase de crescimento direcionou-se para a abertura de lojas franqueadas; e não mais de lojas próprias, dessa maneira, 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* em termos de faturamento, logo após as redes McDonald's e Habib's. O presidente da empresa, Ricardo Bomeny, afirmou: "O Bob's vive um momento espetacular de sua história" (Osman, 2004). Os resultados obtidos, comparando-se 1996 e 2004, são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1

Comparação dos Resultados da Rede Bob's entre 1996 e 2004

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

Nota. Fonte: Osman, R. (2004). O renascimento do Bob's. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. Recuperado de <http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA817081-2991-1,00.html>

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

Conceitos de pontos de venda diversificados foram utilizados pela empresa para atingir novos locais e diminuir a ociosidade das lojas. Foram criados quiosques para instalação em corredores de *shoppings* com pouco espaço. Além disso, foram desenvolvidas minilojas em aço para serem instaladas em estacionamentos, praças e hipermercados. Outra alteração 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.

Apesar da crise de 2008-2009, a maior parte das empresas do setor de *fast-food* não sofreu muito por oferecer produtos de baixo custo. Mas a rede Bob's foi a única empresa de *fast-food* que fechou o ano de 2008 com crescimento de 15% no número de unidades. E embora a crise não afetasse as vendas da empresa, teve impacto negativo no interesse por novas franquias. No entanto, ao final de

2009, houve recuperação da confiança dos que desejavam investir em franquias. Na ocasião, observou o diretor de expansão e franquia da empresa: “As perspectivas são bastante positivas ... Com a crise, os negócios estavam parados, mas agora já começamos a receber telefonemas” (Facchini, 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 ainda tinha pouca presença. A *Brazil Fast Food Corporation*, *holding* da rede Bob’s, obteve crescimento de quase 70% no lucro líquido e de 6,7% na receita líquida em relação a 2009 (Bomeny, 2009; Vaz, 2010). Em 2011, por sua vez, o faturamento do Bob’s cresceu 20%, superando o da líder de mercado, McDonald’s, cujo crescimento ficou em 13%.

Produtos

As lojas da rede Bob’s seguem o conceito de padronização. O cardápio 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 empanados; pratos de saladas para o público interessado em alimentação mais leve; pratos do *chef*, oferecendo o conteúdo dos hambúrgueres em pratos sem os pães; refrigerantes, sucos e mates, entre outros; e *milk-shakes*, *sundaes*, tortas, casquinhas de sorvetes, incluindo opções sem gordura e de diversos sabores. O diferencial competitivo, em relação à sua principal concorrente, a rede norte-americana McDonald’s, é o preparo do lanche no momento do pedido e a possibilidade de adicionar mais acompanhamento ou outras opções de acompanhamento.

A internacionalização da rede Bob’s

A internacionalização era percebida pela direção da empresa como forma de abrir novas alternativas ao desenvolvimento da marca, permitindo à mesma se estabelecer em novos mercados e contrabalançar as limitações de crescimento e o grande número de concorrentes que surgiram no mercado doméstico. Além disso, havia a percepção da 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 (Mendes *et al.*, 2002).

Os executivos da empresa vinham estudando há algum tempo 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 Iberoburger Serviços e Comércio de Alimentação Ltda., que passaria a ser a *master* franqueada da marca Bob’s, com o direito de explorar a marca em Portugal. O contrato previa a abertura de 30 lojas no país, sendo 5 próprias e 25 franqueadas.

A Iberoburger constituía-se em 2001, cujo objeto era “prestação de serviços de consultoria, auditoria, formação e comercialização na área de *franchising*. Importação, exportação e comercialização de equipamentos, produtos diversos, inclusive alimentares” (Diário da República n 290, 2001). Os sócios da empresa eram Carlos Schirmer Baisch e Espiga Amarela – Serviços e Comércio Ltda., esta uma empresa do ramo de alimentação (padarias). A Espiga Amarela operava, desde 1986, uma cadeia de padarias de marca O Forno, que, em 1998, dispunha de nove lojas em Portugal. A Iberoburger foi criada com capital social de 5.000 euros. A gestão da nova empresa ficou dividida entre Carlos Baisch (diretor-geral) e Antonio Carlos Silveira Pinheiro (Costa, 1999).

Para os executivos do Bob’s, as semelhanças culturais e de idioma eram fatores favoráveis à internacionalização para Portugal. Ademais, a direção da rede Bob’s considerava que o mercado europeu era interessante em virtude de seu potencial como mercado consumidor, assim, Portugal poderia ser o passo inicial nesse sentido. 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” (Bob’s internacionaliza, 2000). 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. Também,

alguns problemas pareciam provir de diferenças culturais, apesar da percepção de fortes semelhanças culturais entre os dois países. Por exemplo, houve inicialmente problemas para encontrar mão de obra local, chegando-se à conclusão de 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 disso, os costumes locais faziam com que o bom atendimento fosse recompensado com gorjetas, política esta que não era permitida pela empresa. Houve reclamações ao governo, causando sanções à empresa. Finalmente, problemas como fornecedores, barreiras legais à importação de matérias-primas específicas utilizadas na preparação dos produtos e problemas no transporte e armazenamento de produtos perecíveis foram outros empecilhos encontrados na internacionalização para o mercado português (Mendes *et al.*, 2002). As dificuldades se manifestaram também com relação aos parceiros escolhidos, inclusive com a Iberoburguer tendo pedido de falência requerido por parte de credores locais, publicado no Diário da República de Portugal, na data de 26 de junho de 2003. Tudo isso levou a que fosse desativada a operação em Portugal.

No entanto, apesar dos problemas encontrados, a internacionalização do Bob's não se restringiu à experiência no mercado de Portugal, expandindo-se, em 2005, para Angola, mais especificamente para a cidade de Luanda, capital do país, onde a empresa dispunha, em 2011, de três restaurantes franquizados. A rede Bob's buscou se estabelecer em Angola como restaurante de *fast-food* brasileiro de sucesso. A maior unidade contava com *drive-thru* e três salões de festa, utilizados para todos os tipos de celebrações (Facchini, 2009; Gianini, 2009).

O rápido crescimento econômico angolano, nos últimos anos, além do idioma e da colonização portuguesa 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 presença de novelas brasileiras na mídia local, como as da Rede Globo Internacional e da Rede Record Internacional, exibidas no país com grande sucesso. A música brasileira também é um fator que influencia e que se faz presente no mercado angolano. Todos estes fatores foram percebidos, pela direção da empresa, como facilitadores para o estabelecimento da marca em Angola. Em 2010, a empresa tinha três unidades em Angola, abrindo mais duas unidades em 2011.

O presidente da empresa, Ricardo Bomeny, observou:

Uma das explicações para o sucesso da *Brazil Fast Food Corporation*, 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, consiste 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 (Bomeny, 2009).

Em 2009, a América Latina também se tornou alvo do processo de internacionalização da rede Bob's. A BFFC, *holding* da marca Bob's, realizou um acordo de *cross-franchising* com a Gastronomía y Negocios (G&N) (nome posteriormente mudado para Grupo de Empresas Doggis S.A. [GED]), maior conglomerado chileno de *fast-food*. Por meio deste acordo, a BFFC se tornava *master* franqueada da marca Doggis no Brasil, e a G&N do Chile passava a ser franqueada *master* da marca Bob's no Chile. Fundada em 1990, no Chile, Doggis tornou-se a maior marca de *fast-food* de cachorro-quente da América Latina. A partir de 2009, os dirigentes da G&N passaram a buscar a expansão para a América Latina, inicialmente, no Brasil e, logo em seguida, no Peru.

A direção da BFFC pretendia utilizar a experiência no Chile 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. A Doggis era a maior cadeia chilena em número de lojas desde 2007, quando atingiu a marca de 100 pontos de venda. Em 2011, a Doggis tinha 150 restaurantes de *fast-food* no mercado chileno, e a G&N havia inaugurado dez lojas

da rede Bob's no Chile. Já a Doggis no Brasil, franquia *master* controlada pela BFFC, dispunha de 15 unidades em 2011 (Bob's, 2012).

A rede Bob's buscava *master* franqueado 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 no país. Uma das formas de contatar novos franqueados potenciais utilizadas pela empresa era a de frequentar feiras de franquia em outros países latino-americanos, assim como na Europa.

O Bob's era, ao final de 2011, a principal operação da BFFC e a segunda maior rede de *fast-food* no Brasil. A empresa tinha cerca de mil pontos de venda com 14 mil colaboradores e operações internacionais em Angola e no Chile. O faturamento da empresa, em 2011, foi de 830 milhões de reais. O Anexo E apresenta a evolução do número de lojas da empresa.

Oportunidades Futuras

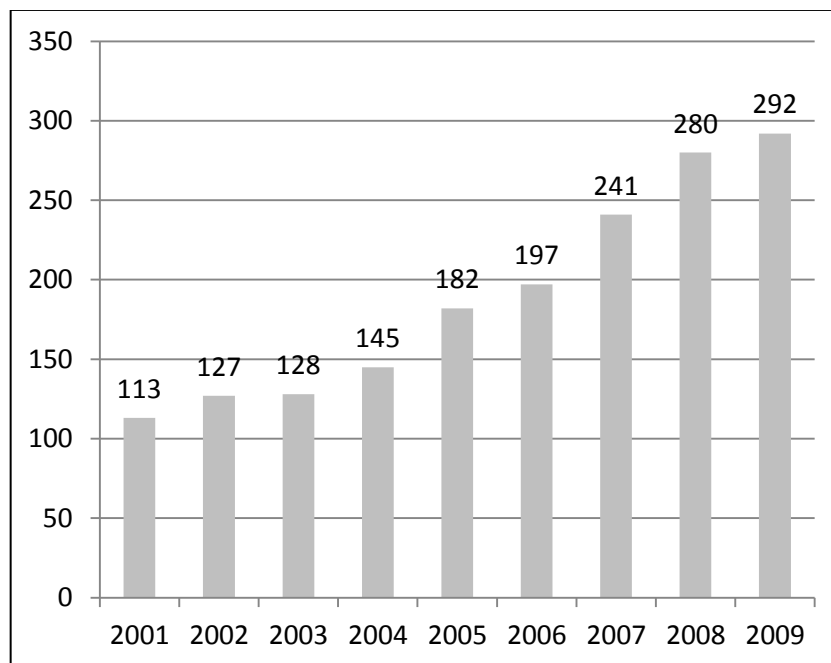
Uma das razões para a grande expansão dos negócios em 2010 e 2011, quando o Bob's abriu cerca de 200 franquias no Brasil, foi a emergência da nova classe média brasileira, com o ingresso de um grupo substancial de consumidores emergentes que ansiavam por novas experiências e que desejavam comer fora de casa. As redes de *fast-food*, por seus preços mais baratos do que os de outros tipos de restaurantes, eram a escolha natural dessa nova clientela. Desde 2010, a direção da rede vinha apostando na interiorização, ou seja, na expansão para o interior do Brasil, onde o faturamento das lojas crescia a taxas que eram mais do que o dobro das obtidas em grandes capitais (26% *versus* 12%). Ao final de 2011, os dirigentes deram-se conta de que a estratégia adequada para a conquista desses mercados emergentes do interior do Brasil era a abertura de grandes lojas – megalojas – em cidades de 100 mil a 200 mil habitantes, lojas essas que rapidamente se tornavam um *point*, ou seja, um local de encontro dos habitantes locais (Moura, 2012).

No entanto, no *front* internacional, a situação era distinta. Em 2010 e 2011, os problemas nos países desenvolvidos persistiam e, particularmente na Europa meridional, agravaram-se, por conseguinte, afetando a economia internacional como um todo. Angola, um dos dois mercados externos em que o Bob's tinha operações, passou por um período turbulento durante a crise econômica. As elevadas taxas de crescimento econômico dos anos anteriores devidas à alta dos preços do petróleo, não se mantiveram: o produto interno bruto (PIB) cresceu apenas 2,4% em 2009 e 3,4% em 2010 e 2011. A economia angolana era extremamente dependente das exportações de petróleo, diamantes e minérios, sendo, portanto, muito sensível a crises externas. Para fazer frente aos problemas econômicos decorrentes desta mudança radical na situação econômica do país, tornou-se necessário um empréstimo do Fundo Monetário Internacional. Embora o país já mostrasse claros sinais de recuperação ao final de 2011, as perspectivas de curto prazo eram de que seria difícil estabelecer um número expressivo de novas franquias (dados sobre a economia angolana são apresentados no Anexo F). No entanto, Angola continuava a ser um país extremamente atrativo para o Bob's e, pelas similaridades de idioma e herança colonial portuguesa, o mais próximo culturalmente do Brasil na África. Além disso, os principais concorrentes internacionais do Bob's – McDonald's, Subway e Burger King – não operavam ainda naquele mercado. No entanto a concorrência aumentava: a KFC, principal rede mundial de *fast-food* de produtos de frango, preparava sua entrada em Angola, a partir de seu franqueado *master* na Espanha, a Ibersol. Era de se esperar, portanto, que a estabilização da economia angolana viesse a atrair em breve outros gigantes mundiais do *fast-food*.

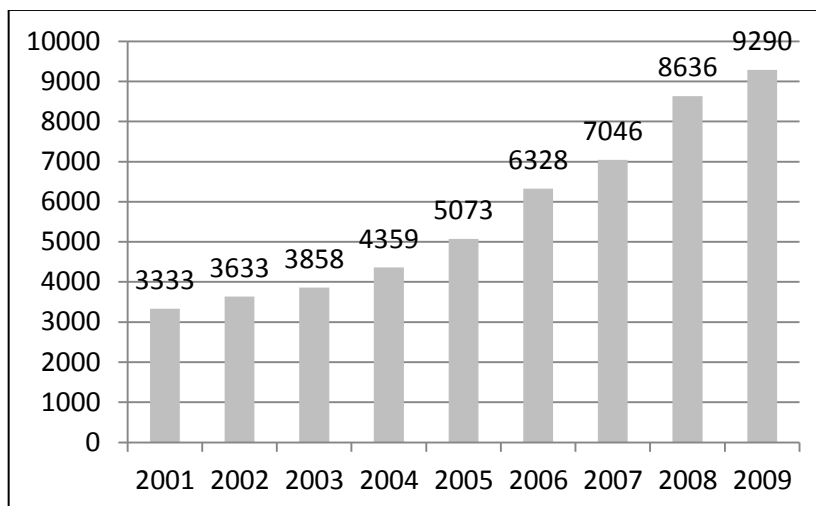
O Chile, segundo mercado de atuação externa do Bob's, já havia se recuperado plenamente da crise, com um crescimento do PIB de 5,1% em 2010 e 6,5% em 2011 (em 2009, o PIB se reduzira em 0,9%). O Anexo G apresenta dados sobre a economia chilena. O setor de *fast-food*, em particular, deveria crescer a uma taxa de 4% ao ano entre 2011 e 2016, mas esperava-se forte concorrência no setor, dada a presença de *big players* internacionais, como McDonald's, Burger King e KFC. Outra

ameaça eram as possíveis limitações a serem impostas pelo governo chileno à indústria de *fast-food*, em particular, aquelas que visavam reduzir a atratividade deste tipo de comida para crianças e adolescentes, dado o forte crescimento da obesidade no país: 62% da população tinha excesso de peso ou sofria de obesidade. A rede Doggis, com a qual o Bob's estabelecera uma parceria, era parte do maior conglomerado de *fast-food* chileno. No início de 2011, o conglomerado operava 220 lojas, das quais 151 eram sob a marca Doggis. No entanto, apesar dos planos de chegar a 2013 com 30 lojas Bob's no Chile, o ritmo de abertura de novas lojas se mostrava mais lento, chegando, ao final de 2011, com apenas 10 das 30 lojas programadas.

Nesse contexto, a direção do Bob's deveria decidir para onde se orientariam os esforços e investimentos da empresa nos próximos anos. Era evidente que o mercado brasileiro trazia oportunidades de crescimento a taxas muito elevadas, e que o Bob's estava se saindo bem na concorrência com as grandes redes, nacionais e internacionais, que operavam no Brasil. Porém a aposta no mercado externo implicava um esforço de diversificação de mercados – e de risco – que, possivelmente, só traria frutos a longo prazo, mas que deveria ser realizado a curto prazo. A consolidação da posição da empresa, particularmente em Angola, seria mais fácil antes do ingresso de grandes concorrentes internacionais, o que também se aplicava a potenciais mercados latino-americanos.

ANEXO A**Evolução das Redes de *Fast-food* no Brasil**

Nota. Fonte: Associação Brasileira de Indústrias de Alimentação. (2011). *O mercado de food service no Brasil*. São Paulo: Autor.

ANEXO B**Evolução do Número de Lojas de *Fast-food* no Brasil**

Nota. Fonte: Associação Brasileira de Indústrias de Alimentação. (2011). *O mercado de food service no Brasil*. São Paulo: Autor.

ANEXO C

Perfil dos Principais Concorrentes Internacionais do Bob's em 2010

Características	McDonald's	Subway	Burger King
Ano de criação	1955	1965	1956
1ª franquia	1955	1974	1956
Matriz	EUA	EUA	EUA
Nº de países	117	91	73
Nº. total de unidades	32.158	32.501	11.500
Nº. de unidades internacionais	13.850	9.432	4.000
Nº. de unidades no Brasil	775	1073	220

Nota. Fonte: McDonald's. (n.d.). *Institucional*. Recuperado de <http://www.mcdonalds.com.br/>; McDonald's. (n.d.). *Our story - Corporate info*. Recuperado de http://www.mcdonalds.com/us/en/our_story/Corporate_Info.html; Arcos Dorados. (n. d.). *Inversores*. Recuperado de <http://www.arcosdorados.com/inversores.jsp>; Subway. (n.d.). *Histórico*. Recuperado de <http://www.subway.com.br/historico>; Subway. (n.d.). *About us - History*. Recuperado de http://www.subway.com/subwayroot/about_us/history.aspx; Burger King. (n.d.). *Empresa*. Recuperado de <http://www.burgerking.com.br/empresa>; Burger King. (n.d.). *Company information*. Recuperado de <http://www.bk.com/>; Vital, N. (2010, março 26). Sr. McDonald's. *Isto É Dinheiro*, Edição 651. Recuperado de http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/17936_SR+MCDONALDS; Mano, C., & Amorim, L. (2010, setembro 22). Uma nova máquina de negócios bilionários. *Revista Exame*, 44(17), 148-158.

ANEXO D

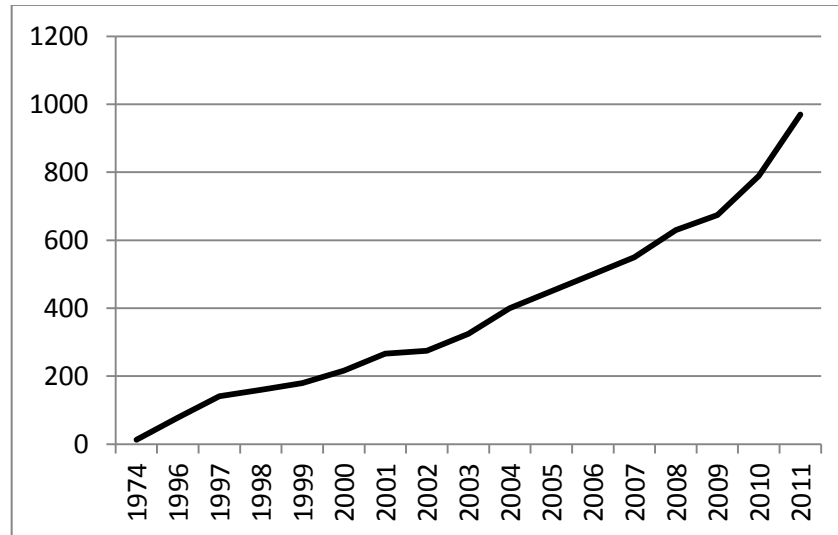
Perfil dos Principais Concorrentes Nacionais do Bob's em 2010

Características	Habib's	Spoletto
Ano de criação	1952	1999
Ano de início de internacionalização	2000	2005
Matriz	São Paulo	Rio de Janeiro
No. de países em 2011	0	2
No. total de unidades	347	268
No. de unidades internacionais	0	25
No. de unidades no Brasil	347	243

Nota. Fonte: Spoleto. (n.d.). *Quem somos*. Recuperado de <http://www.spoletto.com.br/quem-somos>; Habib's. (n.d.). *Sobre o Habib's*. Recuperado de <http://www.habibs.com.br/sobre/>; Herdy, B. C., Jr., Rocha, A. M. C., & Silva, G. F. (2012, outubro). A internacionalização da rede brasileira de fast-food Spoleto. *Memorias Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración*, Lima, Peru, 47.; Pessôa, C. O., & Rocha, A. (2003). Levando o Brasil para fora: comidas brasileiras da China e das Arábias. In A. Rocha (Org.), *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras* (Cap. 3, pp. 77-101). Rio de Janeiro: Mauad.; *De esfiha a arquitetura*. (2011, fevereiro 17). Valor Econômico, Caderno Empresas, Seção Personagem, p. B6.

ANEXO E

Evolução da Rede Bob's (em No. de Unidades)



Nota. Fonte: Associação Brasileira de Indústrias de Alimentação. (2011). *O mercado de food service no Brasil*. São Paulo: Autor.; Barelli, S. (1996, março 20). Bob's é vendido para grupo dos EUA. *Folha de São Paulo*. Recuperado de <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/1996/3/20/dinheiro/16.html>; Bob's. (2012). *O sabor de uma marca: Bob's 60 anos*. Rio de Janeiro: Editora Lamônica Comunicação Multicanal. Recuperado de <http://www.editoralamonica.com.br/home.aspx?pub=8&edicao=1>; *Bob's adia para 2003 a previsão de azul no balanço*. (2002, junho 14). *Valor Econômico*. Recuperado de <http://www.valoronline.com.br/online/alimentos/45/80497/bob-s-adia-para-2003-a-previsao-de-azul-no-balanco>; *Bob's festeja título de melhor do ano*. (1997, dezembro 14). *Folha de São Paulo*. Recuperado de <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/1997/12/14/tudo/13.html>; *China in Box e Gendai anunciam fusão para ganhar escala e dobrar faturamento*. (2007, julho 11). *Valor Econômico*. Recuperado de <http://www.valor.com.br/arquivo/547959/china-box-e-gendai-anunciam-fusao-para-ganhar-escala-e-dobrar-faturamento>; *Dona da rede Bob's tem lucro menor no trimestre*. (2009, maio 20). *Época Negócios*. Recuperado de <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,EMI73827-16355,00-DONA+DA+REDE+BOBS+TEM+LUCRO+MENOR+NO+TRIMESTRE.html>; Grangeia, M. (2003, abril 07). Posso dar uma mordida? *Revista Exame*. Recuperado de <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0789/noticias/posso-dar-uma-mordida-m0044559>; Moura, P. (2012, julho 19). Bob's faz promoção para atrair as classes C e D [Caderno Empresas]. *Valor Econômico*, p. B6.; Osman, R. (2004). O renascimento do Bob's. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. Recuperado de <http://revistapegn.globo.com/Empresasnegocios/0,19125,ERA817081-2991-1,00.html>; e Takar, T. (2011, fevereiro 22). Dona do Bob's lucra R\$ 11,7 milhões em 2010. *Valor Econômico*. Recuperado de <http://www.valoronline.com.br/online/alimentos/45/388004/dona-do-bobs-lucra-r-117-milhoes-em-2010>.

ANEXO F

Perfil do Chile

Indicador	Valor
População (em milhões de pessoas)	17,0
PIB oficial (bilhões de dólares) – 2011 (est.)	248,4
PIB (<i>purchasing power parity</i>) – 2011 (est.)	303,5
Taxa de crescimento do PIB – 2011(est.)	5,9%
% do PIB proveniente de serviços – 2010	53%
Taxa de desemprego – 2010	7%
População abaixo da linha de pobreza	15%
Taxa de inflação – 2011 (est.)	3%

Nota. Fonte: Central Intelligence Agency. (n.d.). *The world factbook. South America: Chile*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html>

ANEXO G**Perfil de Angola**

Indicador	Valor
População (em milhões de pessoas)	18,0
PIB oficial (bilhões de dólares) – 2011 (est.)	100,9
PIB (<i>purchasing power parity</i>) – 2011 (est.)	117,2
Taxa de crescimento do PIB – 2011(est.)	3,4%
% do PIB proveniente de serviços	n.d.
Taxa de desemprego – 2010	n.d
População abaixo da linha de pobreza (2006)	41%
Taxa de inflação – 2011 (est.)	14%

Nota. Fonte: Central Intelligence Agency. (n.d.). *The world factbook. Africa: Angola.* Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ao.html>

Notas de Ensino

Resumo

O caso atende aos seguintes objetivos educacionais: (a) entender o processo pelo qual uma empresa de serviço, do setor de refeições rápidas, internacionaliza-se, aplicando teorias de internacionalização, tanto econômicas quanto comportamentais, a uma situação específica; (b) analisar e avaliar os riscos e dificuldades do processo de internacionalização; (c) colocar em discussão os sistemas de franquias internacionais e a adequação ou inadequação dos mesmos para o atendimento dos objetivos de internacionalização. O caso apresenta o relato da evolução de uma empresa de *fast-food* e o início de seu processo de internacionalização. No momento do caso, a direção da *Brazil Fast Food Corporation*, *holding* que detinha o controle da rede de *fast-food* Bob's, considerava se deveria ou não aprofundar o processo de internacionalização da empresa. Outras considerações envolvem a seleção de parceiros e a preparação prévia para o ingresso em um mercado estrangeiro. O caso pode ser utilizado em cursos de graduação e pós-graduação – *stricto e lato sensu* – que tratem de temas relativos à gestão internacional e, em particular, à gestão internacional de empresas franqueadoras. Pode ser utilizado, também, em *workshops* de discussões sobre as dificuldades e soluções encontradas por empresas brasileiras em seu processo de internacionalização e para treinamento de agentes atuantes junto às empresas. O caso foi escrito utilizando-se exclusivamente fontes secundárias.

Palavras-chave: internacionalização; *fast-food*; Brasil.

Abstract

This case aims to achieve the following educational goals: (a) to understand the internationalization process of a service firm from the fast-food industry, using both economic and behavioral internationalization theories; (b) to analyze and evaluate the risks and problems associated with the internationalization process; (c) to discuss international franchise systems and their adequacy or inadequacy for achieving corporate goals relative to internationalization. The case presents the evolution of a fast-food chain and the first steps of its internationalization process. It describes how top managers of the Brazil Fast Food Corporation, the holding company of Bob's fast-food chain, contemplated whether or not to extend the firm's internationalization process. Other issues include partner selection and preparations for entering a foreign market. The case can be used in graduate and certificate programs that discuss international management, specifically international franchising. It can also be used to train government officials and in workshops to discuss problems and solutions firms encounter in their internationalization processes. The case is based solely on secondary sources.

Key words: internationalization; fast-food; Brazil.

Público a que se destina

O caso pode ser utilizado em cursos de graduação e pós-graduação – *stricto e lato sensu* – que tratem de temas relativos a negócios internacionais e, em particular, internacionalização de empresas de serviços ou internacionalização de franqueadoras. Pode ser utilizado, também, por instituições públicas e privadas de apoio à internacionalização de empresas, em *workshops* de discussões sobre as dificuldades e soluções encontradas por empresas brasileiras em seu processo de internacionalização.

Objetivos de ensino

O caso atende aos seguintes objetivos:

- . entender o processo pelo qual uma empresa franqueadora do setor de refeições rápidas se internacionaliza, aplicando teorias de internacionalização, particularmente aquelas relacionadas à internacionalização de franquias;
- . analisar e avaliar os riscos e dificuldades do processo de internacionalização;
- . analisar e avaliar a escolha entre expansão no mercado doméstico e aprofundamento da internacionalização.

Questões para discussão

1. O que motivou o processo de internacionalização do Bob's?
2. Como se deu o processo de escolha dos países em que a empresa passou a atuar?
3. Como ocorreu o processo de internacionalização da rede?
4. Qual a avaliação que se pode fazer sobre os resultados iniciais obtidos nos diferentes mercados internacionais onde o Bob's atua? Qual o aprendizado obtido até agora em seu processo de internacionalização?
5. Dadas as excepcionais taxas de crescimento no mercado brasileiro, a empresa deveria congelar o processo de internacionalização e investir os recursos financeiros e gerenciais disponíveis no mercado brasileiro?

Análise do caso

Para facilitar a análise do caso, apresentam-se a seguir tabelas com a cronologia da evolução da empresa e de seu processo de internacionalização.

Tabela 1

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 à 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 entre as maiores redes de <i>fast-food</i> do país. Fecha acordo de franquia <i>master</i> 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.
2011	A rede se aproxima da marca de mil pontos de venda, com 40 unidades próprias e 15 unidades no exterior.

Nota. Fonte: elaborado pelos autores.

Tabela 2

O Processo de Internacionalização do Bob's

Ano	Evento
1997	Empresa começa a estudar oportunidades de investimento em mercado europeu.
2000	Início das atividades internacionais por meio de contrato com a franqueada <i>master Iberoburger</i> 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.

Nota. Fonte: elaborado pelos autores.

P1. O que motivou o processo de internacionalização do Bob's?

As motivações para a internacionalização de empresas vêm sendo discutidas há muito tempo na literatura de internacionalização de empresas. No caso da internacionalização de redes de franquias, Doherty (2007) aponta que é frequente que empresas franqueadoras se internacionalizem com o propósito de explorar sua experiência com um modelo de franquia bem-sucedido. De fato, um dos motivadores da expansão internacional da rede Bob's parece ter sido a percepção dos gestores de que, devido ao serviço oferecido ser altamente padronizado e utilizar o sistema de franquia, não haveria dificuldades em estender as atividades da rede ao mercado internacional.

A literatura também aponta que a busca de mercados é um típico motivador da expansão internacional (por exemplo, Anttonen, Tuunanen, & Alon, 2005; Pak, 2002). Estes autores identificam como um dos motivos para a expansão para mercados internacionais a saturação do mercado doméstico, levando a administração a identificar, na internacionalização, uma forma de superar as limitações do mercado interno. As redes de *fast-food* americanas, em particular o McDonald's, buscaram a expansão internacional como alternativa para a saturação do altamente competitivo mercado norte-americano. Isso ocorre porque, em mercados saturados, o custo de aquisição de pontos percentuais de participação no mercado é mais elevado do que em mercados nas fases iniciais de crescimento (como é o caso de Angola e da maioria dos mercados latino-americanos). A direção da rede Bob's percebia o mercado doméstico como extremamente competitivo, com a presença das grandes redes internacionais de *fast-food*, prevendo uma saturação futura do número de lojas em pontos estratégicos (identificados pela rede como sendo os de maior movimento, como *shoppings centers*) no Brasil. 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.

P2. Como se deu o processo de escolha dos países em que a empresa passou a atuar?

No que diz respeito à escolha dos mercados iniciais no processo de internacionalização, a escolha de Portugal, como passo inicial para a internacionalização da rede Bob's e, posteriormente, de Angola e Chile, parece decorrer da predisposição de diminuir as incertezas associadas ao desconhecimento do mercado, conforme fundamenta o conceito de distância psíquica da Escola de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Assim, a seleção de mercados externos pela rede Bob's foi baseada na percepção de similaridades, tais como idioma, cultura e outros fatores, entre mercado-alvo e mercado doméstico. A percepção de baixa distância psíquica também deve ter influenciado a escolha de Angola e do Chile. Desta forma, pode-se concluir que as escolhas de mercados estrangeiros pela rede Bob's refletem o fenômeno de distância psíquica, pois os mercados escolhidos apresentam afinidades culturais com o Brasil. Trata-se de uma base de escolha bastante utilizada por empresas de franquia, como relatam Alon (2006) e Baena e Cerviño (2011), entre outros autores. A rede Bob's escolheu Portugal, Angola e Chile: os dois primeiros países, lusófonos; o último, um país latino-americano. No entanto, de certa forma, as empresas desses países

também escolheram a marca brasileira, visto que nem sempre fica claro, no caso, de quem partiu a iniciativa.

As escolhas de mercado também parecem ter-se baseado em um enfoque de aprendizado. Portugal era visto, pela rede, como oportunidade de se expandir para outros locais da União Europeia, a partir de uma primeira experiência em um país similar do ponto de vista cultural. E a entrada no Chile era considerada o primeiro passo rumo a expansão para outros países da América Latina.

Outro fator que pode ser observado nas escolhas feitas, particularmente no caso de Angola, mas também em uma possível entrada em outros países da América Latina, é a baixa presença de grandes concorrentes internacionais – os *big players* – nesses mercados. Evidentemente, isso não ocorria em Portugal, mercado bem mais saturado do que o brasileiro. Na verdade, a escolha de Portugal foi, possivelmente, um erro, pois a simples distância psíquica frequentemente não é um bom guia para a tomada de decisão de internacionalização para determinado mercado.

O paradoxo da distância psíquica de O'Grady e Lane (1996) 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. Segundo esses autores, quando a percepção de proximidade cultural é muito alta, os executivos das empresas tendem a supor a existência de maior similaridade entre os países do que a que efetivamente existe e acabam por negligenciar aspectos fundamentais do planejamento prévio de operações no país. Um exemplo interessante de uma empresa que passou por essa experiência no mercado de Portugal é discutido por Freire e Rocha (2003).

P3. Como ocorreu o processo de internacionalização da rede?

O processo de internacionalização é tipicamente de natureza gradual, sequencial, em que a experiência adquirida é utilizada nos passos subsequentes. Tal processo corresponde àquele descrito pelo modelo de internacionalização de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990).

De forma consistente com esse modelo, a rede Bob's se desenvolveu primeiramente no mercado doméstico para só posteriormente, quando já havia adquirido dimensão nacional, dar o primeiro passo em direção à internacionalização. Esta observação está de acordo com os estudos feitos na Escola de Uppsala sobre grandes empresas suecas (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Atingindo em torno de mil lojas, em 2011, a rede claramente já havia adquirido ampla experiência em trabalhar com sistemas de *franchising*, assim como em operar franquias a distância, dadas as dimensões do mercado brasileiro.

Embora a expectativa fosse de não encontrar grandes dificuldades durante o processo, em razão do tipo de 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 surgidas em Portugal foram com o próprio franqueado *master*, com adaptações, com a burocracia local e outras. Essas dificuldades enfrentadas são indicadas, por Marques e Merlo (2007), como alguns dos principais obstáculos encontrados pelas franquias nacionais para iniciarem suas atividades em mercados externos.

A literatura sobre internacionalização de franquias sugere que a seleção do franqueado *master*, em mercados estrangeiros, é uma etapa crítica para o sucesso do empreendimento internacional e uma das mais difíceis (Brookes & Altinay, 2011; Choo, Mazzarol, & Soutar, 2007; Vaishnav & Altinay, 2009). Franqueados *master* desejáveis devem provir do mesmo ramo, e dispor de competências gerenciais e recursos financeiros. No caso do Bob's, o franqueado *master*, no primeiro mercado, Portugal, era uma empresa recém-formada, mas um dos sócios já operava no negócio de franquia de restaurantes há mais de uma década, com uma rede de padaria. Ao ingressar no Chile, seu terceiro mercado, porém, a rede Bob's fez uma parceria com a Doggis, bem-sucedida empresa chilena de *fast-food*, parte do maior conglomerado de *fast-food* do país e líder desse mercado. Esta terceira

experiência parece ter maior potencial de sucesso, tendo em vista que o parceiro se encontra mais qualificado e dispõe de maiores fundos, experiência e *know-how* com esse tipo de operação.

Assim, fica claro que a parceria com empresa já experiente, tanto no mercado quanto no negócio, pôde 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, possibilitou à empresa brasileira se inserir na rede de que participam outras empresas (franqueadas *master* 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 consequentemente gastos em pesquisas e análise de mercado, pois o parceiro possui conhecimento sobre cultura local, hábitos de consumo, legislação e potencial de crescimento deste mercado (Clarkin & Swavely, 2006; Doherty, 2009).

P4. Qual a avaliação que se pode fazer sobre os resultados iniciais obtidos nos diferentes mercados internacionais onde o Bob's atua? Qual o aprendizado obtido até agora em seu processo de internacionalização?

Alexander, Rhodes e Myers (2007) sugerem, a partir de estudos empíricos, que a maior parte das decisões de internacionalização das redes de franquia caracteriza-se por processos não sistemáticos, intuitivos e *ad hoc*, que podem posteriormente impactar negativamente o desempenho nos mercados selecionados. Este parece ser o caso da rede Bob's em seus primeiros passos no processo de internacionalização.

O processo de internacionalização da rede Bob's é ainda incipiente. No entanto a direção da empresa parece preocupada em colher os benefícios do aprendizado adquirido, pois tanto a entrada em Portugal como a franquia cruzada no Chile foram vistas como formas de adquirir experiências internacionais.

Pode-se argumentar, com base no Modelo de Uppsala, que essas experiências seriam particularmente úteis no próprio país de operação caso a empresa venha a expandir sua presença nesses mesmos países. Trata-se de aprendizado obtido através da experiência que, segundo o Modelo de Uppsala, só tem utilidade no mesmo país. Assim, para que a rede Bob's possa, de fato, aproveitar a experiência obtida no Chile, que lhe serviria como plataforma para entrada em outros países da América Latina, seria importante que a alta gerência dedicasse atenção especial a esse mercado, não deixando apenas ao franqueado *master* a função de tomar suas decisões isoladamente, por mais competente que seja. Maior envolvimento, permitiria maior aprendizado de mercado. Uma questão crítica, porém é o *timing* da internacionalização. O aprendizado pode ser mais útil se o processo de internacionalização for acelerado, visto que as condições de mercado e competitivas tendem a mudar, particularmente, em mercados em expansão, como é o caso de Angola.

Todavia é possível contra-argumentar que, por se tratar de uma operação de franquia, o principal aprendizado para a internacionalização da rede Bob's estaria mais associado à escolha de mercados e de franqueados *master* (ou seja, em que tipos de mercado deve entrar e com que tipos de franqueados *master* deve trabalhar), e menos ao país em si, porque o Bob's não dirige diretamente a operação em cada país.

P5. Dadas as excepcionais taxas de crescimento no mercado brasileiro, a empresa deveria congelar o processo de internacionalização e investir os recursos financeiros e gerenciais disponíveis no mercado brasileiro?

A principal questão que o caso propõe é a decisão entre continuar a investir no processo de internacionalização ou paralisar esse processo. Essa decisão não é trivial, e são muitas as empresas brasileiras que se defrontam com ela. O forte crescimento do mercado doméstico, a partir do Plano Real, em 1994, é um indicador de que as empresas atuantes no mercado brasileiro necessitam de fazer fortes investimentos para manter sua participação neste mercado. No setor de *fast-food*, o crescimento

tem sido intenso e os grandes *players* internacionais, presentes no mercado brasileiro, buscam manter seu *market share*. Para as redes domésticas, trata-se de uma luta contra gigantes que dispõem de recursos superiores, tanto no plano gerencial quanto no financeiro. A internacionalização é mais um investimento no futuro, visto que o maior potencial atual de lucros parece estar no mercado doméstico, em franca expansão.

Por sua vez, outras questões podem ser relevantes. Reduzir ou até mesmo congelar o processo de internacionalização pode significar perder as vantagens do pioneirismo, principalmente em Angola e em certos países latino-americanos. Não há dúvida de que a sobrevivência e crescimento da rede Bob's no mercado brasileiro, apesar das vicissitudes pelas quais passou, devem-se em grande parte ao pioneirismo da marca no Brasil, que lhe permitiu criar uma imagem sólida no mercado antes da chegada dos grandes concorrentes internacionais.

Segue uma análise dos prós e contras de cada alternativa:

Tabela 3

Prós e Contras das Alternativas

Alternativa 1 Aprofundar a internacionalização	Alternativa 2 Congelar a internacionalização
<p>Prós</p> <ul style="list-style-type: none"> · Aproveitar o aprendizado já obtido. · A maior parte dos investimentos requeridos serão de franqueados. · Aproveitar concorrência mais fraca em novos mercados e em Angola. 	<p>Prós</p> <ul style="list-style-type: none"> · Não perde a posição atual, mas aguarda. · Toda a atenção da alta gerência pode se voltar para o mercado doméstico e suas grandes oportunidades.
<p>Contras</p> <ul style="list-style-type: none"> · Requer recursos gerenciais escassos para ampliar o portfólio de países. 	<p>Contras</p> <ul style="list-style-type: none"> · Perde o <i>timing</i>. · Não resolve a questão do risco de estar altamente concentrado em um único mercado. · As condições atuais no Brasil não são eternas; é preciso preparar o futuro.

Nota. Fonte: elaborado pelos autores.

Naturalmente, não existe uma solução para o caso. O aluno deve ser estimulado a apresentar e defender uma das alternativas e a trazer novos *insights* para a discussão.

Metodologia

Este caso foi escrito com base em fontes secundárias. As principais fontes encontram-se referenciadas ao longo do texto e incluíram *site* da empresa, notícias publicadas em jornais e revistas de negócios e artigos acadêmicos publicados. A empresa não concordou em conceder entrevista. No entanto, a triangulação de informações de várias fontes garantem a validade do estudo de caso.

Referências

Alexander, N., Rhodes, M., & Myers, H. (2007). International market selection: measuring actions instead of intentions. *Journal of Services Marketing*, 21(6), 424-434. doi: 10.1108/08876040710818912

- Alon, I. (2006). Market conditions favoring master international franchising. *Multinational Business Review*, 14(2), 67-82.
- Anttonen, N., Tuunanen, M., & Alon, I. (2005). The international business environments of franchising in Russia. *Academy of Marketing Science Review*, 9(5), 1-18.
- Arcos Dorados. (n. d.). *Inversores*. Recuperado de <http://www.arcosdorados.com/inversores.jsp>
- Arcos Dorados. (n. d.). *Our company*. Recuperado de http://www.arcosdorados.com/nuestra_compania_eng.jsp
- Associação Brasileira de Indústrias de Alimentação. (2011). *O mercado de food service no Brasil*. São Paulo: Autor.
- Baena, V., & Cerviño, J. (2011). Identifying the factors driving market selection in Latin America: an insight from the Spanish franchise industry. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 340-350. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.09.007
- Barelli, S. (1996, março 20). Bob's é vendido para grupo dos EUA. *Folha de São Paulo*. Recuperado de <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/1996/3/20/dinheiro/16.html>
- BFFC conclui aquisição da IRB por US\$ 5,5 milhões. (2008, dezembro 18). Valor Econômico. Recuperado de <http://www.valoronline.com.br/online/economia/92/268528/bffc-conclui-aquisicao-da-irb-por-us-55-milhoes>
- Bob's. (2012). *O sabor de uma marca: Bob's 60 anos*. Rio de Janeiro: Editora Lamonica Comunicação Multicanal. Recuperado de <http://www.editoralamonica.com.br/home.aspx?pub=8&edicao=1>
- Bob's adia para 2003 a previsão de azul no balanço. (2002, junho 14). Valor Econômico. Recuperado de <http://www.valoronline.com.br/online/alimentos/45/80497/bob-s-adia-para-2003-a-previsao-de-azul-no-balanco>
- Bob's festeja título de melhor do ano. (1997, dezembro 14). Folha de São Paulo. Recuperado de <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/1997/12/14/tudo/13.html>
- Bob's internacionaliza operações e planeja abrir 30 lojas em Portugal. (2000, dezembro 5). Valor Econômico. Recuperado de <http://www.valoronline.com.br/online/alimentos/45/20672/bobs-internacionaliza-operacoes-e-planeja-abrir-30-lojas-em-portugal>
- Bomeny, R. (2009). O sucesso depende do conhecimento. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. Recuperado de <http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA1696945-2991,00.html>
- Brookes, M., & Altinay, L. (2011). Franchise partner selection: perspectives of franchisors and franchisees. *Journal of Services Marketing*, 25(5), 336-348. doi: 10.1108/08876041111149694
- Burger King. (n.d.). *Empresa*. Recuperado de <http://www.burgerking.com.br/empresa>
- Burger King. (n.d.). *Company information*. Recuperado de <http://www.bk.com/>
- Central Intelligence Agency. (n.d.). *The world factbook. Africa: Angola*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ao.html>
- Central Intelligence Agency. (n.d.). *The world factbook. South America: Chile*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html>

- China in Box e Gendai anunciam fusão para ganhar escala e dobrar faturamento.* (2007, julho 11). Valor Econômico. Recuperado de <http://www.valor.com.br/arquivo/547959/china-box-e-gendai-anunciam-fusao-para-ganhar-escala-e-dobrar-faturamento>
- Choo, S., Mazzarol, T., & Soutar, G. (2007). The selection of international retail franchisees in East Asia. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 19(4), 380-397. doi: 10.1108/13555850710827878
- Clarkin, J. E., & Swavely, S. M. (2006). The importance of personal characteristics in franchisee selection. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), 133-142. doi: 10.1016/j.jretconser.2005.08.008
- Costa, M. C. A. da (1999). *O franchising em Portugal*. Recuperado de <http://nelamorim.no.sapo.pt/franchis.htm>
- De esfiha a arquitetura* (2011, fevereiro 17). Valor Econômico, Caderno Empresas, Seção Personagem, p. B6.
- Diário da República nº 290, de 17 de dezembro de 2001.* (2001). Suplemento III Série. Recuperado de <http://www.dre.pt/pdfgratis3s/2001/12/2001D290S001.pdf>
- Doherty, A. M. (2007). The internationalization of retailing: factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 18(2), 184-205. doi: 10.1108/09564230710737826
- Doherty, A. M. (2009). Market and partner selection processes in international retail franchising. *Journal of Business Research*, 62(5), 528-534. doi: 10.1016/j.jbusres.2008.06.011
- Dona da rede Bob's tem lucro menor no trimestre.* (2009, maio 20). Época Negócios. Recuperado de <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI73827-16355,00-DONA+DA+REDE+BOBS+TEM+LUCRO+MENOR+NO+TRIMESTRE.html>
- Facchini, C. (2009, setembro 11). Bob's busca franqueados no Peru e na Colômbia. *Valor Econômico*. Recuperado de <http://www.valoronline.com.br/impreso/empresas/102/97079/bobs-busca-franqueados-no-peru-e-na-colombia>
- Fontoura, M. (1997, janeiro 15). Curve-se à lei de Greenberg. *Revista Exame*. Recuperado de <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0627/noticias/curve-se-a-lei-de-greenberg-m0049565>
- Freire, C. M., & Rocha, A. (2003). O paradoxo da distância cultural: O Boticário em Portugal. In A. Rocha (Org.), *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras* (pp. 103-128). Rio de Janeiro: Mauad.
- Gianini, T. (2009, dezembro 23). Um Brasil na África. *Revista Exame*. Recuperado de http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0959/noticias/brasil-africa-521780?page=2&slug_name=brasil-africa-521780
- Grangeia, M. (2003, abril 07). Posso dar uma mordida? *Revista Exame*. Recuperado de <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0789/noticias/posso-dar-uma-mordida-m0044559>
- Habib's. (n.d.). *Sobre o Habib's*. Recuperado de <http://www.habibs.com.br/sobre/>
- Herdy, B. C., Jr., Rocha, A. M. C., & Silva, G. F. (2012, outubro). A internacionalização da rede brasileira de fast-food Spoleto. *Memorias Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración*, Lima, Peru, 47.

- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490676
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24. doi: 10.1108/02651339010137414
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm - four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323. doi: 10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x
- Mano, C., & Amorim, L. (2010, setembro 22). Uma nova máquina de negócios bilionários. *Revista Exame*, 44(17), 148-158.
- Marques, D. S. P., & Merlo, E. M. (2007, maio). Barreiras à internacionalização de franquias brasileiras. *Anais do Encontro de Estudos de Estratégia*, São Paulo, São Paulo, Brasil, 3.
- McDonald's. (n.d.). *Institucional*. Recuperado de <http://www.mcdonalds.com.br/>
- McDonald's. (n.d.). *Our story - Corporate info*. Recuperado de http://www.mcdonalds.com/us/en/our_story/Corporate_Info.html
- McDonald's. (n.d.). *Quem Somos - Números*. Recuperado de <http://www.mcdonalds.com.br>
- Mendes, D. A. P., Silva, C. E. V., Silva, J. A., & Gomes, J. S. (2002, setembro). O controle gerencial na internacionalização de franquias: o caso do Bob's. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 26.
- Moura, P. (2012, julho 19). Bob's faz promoção para atrair as classes C e D [Caderno Empresas]. *Valor Econômico*, p. B6.
- O'Grady, S., & Lane, H. W. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309-333. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490137
- Osman, R. (2004). O renascimento do Bob's. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. Recuperado de <http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA817081-2991-1,00.html>
- Pak, Y. S. (2002). The effect of strategic motives on the choice of entry modes: an empirical test of international franchisers. *Multinational Business Review*, 10(1), 28-36.
- Pessôa, C. O., & Rocha, A. (2003). Levando o Brasil para fora: comidas brasileiras da China e das Arábias. In A. Rocha (Org.), *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras* (Cap. 3, pp. 77-101). Rio de Janeiro: Mauad.
- Spoletto. (n.d.). *Quem somos*. Recuperado de <http://www.spoletto.com.br/quem-somos>
- Subway. (n.d.). *About us - History*. Recuperado de http://www.subway.com/subwayroot/about_us/history.aspx
- Subway. (n.d.). *Histórico*. Recuperado de <http://www.subway.com.br/historico>
- Takar, T. (2011, fevereiro 22). Dona do Bob's lucra R\$ 11,7 milhões em 2010. *Valor Econômico*. Recuperado de <http://www.valoronline.com.br/online/alimentos/45/388004/dona-do-bobs-lucrar-117-milhoes-em-2010>
- Vaishnav, T., & Altinay, L. (2009). The franchise partner selection process and implications for India. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 1(1), 52-65. doi: 10.1108/17554210910949887

Vaz, T. (2010, julho 08). Rede Bobs abrirá mais 135 lanchonetes até dezembro. *Revista Exame*. Recuperado em 20, novembro, 2010, de <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/rede-bob-s-abrira-mais-135-lanchonetes-dezembro-577289>

Vital, N. (2010, março 26). Sr. McDonald's. *Isto É Dinheiro*, Edição 651. Recuperado de http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/17936_SR+MCDONALDS