

Brazilian Fast Food Corporation: Internacionalização da Rede Bob's

Autoria: Benjamim Herdy, Angela Maria Cavalcanti da Rocha, Renato Cotta de Mello

O caso atende aos seguintes objetivos educacionais: (i) entender o processo pelo qual uma empresa de serviço, do setor de refeições rápidas, se internacionaliza, aplicando teorias de internacionalização, tanto econômicas quanto comportamentais a uma situação específica; (ii) analisar e avaliar os riscos e dificuldades do processo de internacionalização; (iii) 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 Brazilian Fast Food Corporation, *holding* que detinha o controle da rede de *fast-food* Bob's, 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 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 e utilizá-lo em seu crescimento futuro. A rede Bob's havia sido criada em 1952 no Rio de Janeiro, introduzindo conceitos americanos de *fast-food* até então desconhecidos do mercado brasileiro. Em 2011 a empresa contava com mais de 700 unidades franqueadas, 42 unidades próprias e sete unidades no exterior. O processo de internacionalização da rede se inicia no final do ano de 2000, quando surgiu uma oportunidade de abertura de franquias no mercado de Portugal por meio de um acordo com uma empresa local, que passaria a ser a máster franqueada da marca Bob's, com o direito de explorar a marca em Portugal. No entanto, a empresa enfrentou uma série de dificuldades no país desde o início do processo, o que acabou levando ao insucesso dessa experiência. Não obstante, a empresa prosseguiu em seu processo de internacionalização para Angola, país também de língua portuguesa, que manifestava laços afetivos e culturais com o Brasil, além de apresentar uma inserção expressiva das telenovelas e da música brasileiras. Um terceiro passo consistiu em acordo com uma empresa chilena, a Doggis, para ser franqueado máster no Brasil, ao mesmo tempo que a empresa chilena assumia a implantação da rede Bob's em seu país. O caso pode ser utilizado em cursos de graduação e pós-graduação – *stricto e lato sensu* – que tratem de temas relativos a gestão internacional e, em particular, em gestão internacional de empresas de serviços. Pode ser utilizado, também, por instituições públicas e privadas de apoio à exportação, 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.

Brazilian Fast Food Corporation: Internacionalização da Rede Bob's

A direção da Brazilian Fast Food Corporation, *holding* que detinha o controle da rede de *fast-food* Bob's, 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 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 e utilizá-lo 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 em 2010... O Chile será uma plataforma para o Bob's, um aprendizado."¹

A Empresa

A rede Bob's foi criada em 1952 no Rio de Janeiro, introduzindo conceitos americanos de *fast-food* até então desconhecidos do mercado brasileiro. Em 2011 a empresa contava com mais de 700 unidades franqueadas, 42 unidades próprias e 7 unidades no exterior.

A loja segue 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 empanado; pratos de saladas, buscando atender um público interessado em uma alimentação mais leve; pratos do *chef*, oferecendo o conteúdo dos hambúrgueres no formato alimentos em pratos sem os pães; refrigerantes e outras bebidas gaseificadas, sucos e mates entre outros; e *milk-shakes*, *sundaes*, tortas, casquinhas de sorvetes, incluindo opções sem gordura e de diversos sabores. O diferencial competitivo, em relação a sua principal concorrente, a rede norte-americana MacDonal'd's, é o preparo do lanche no momento do pedido e a possibilidade de adicionar mais acompanhamento ou outras opções de acompanhamento.

O Setor de *Fast-Food* no Brasil

Segundo dados da ABIA – Associação Brasileira de Indústrias de Alimentação, 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 1 e 2). As principais redes concorrentes do Bob's eram MacDonal'd's, Subway, Casa do Pão de Queijo e Habib's.

A rede MacDonal'd's se constituía no principal concorrente direto do Bob's. O MacDonal'd'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 McCafe. O Brasil ocupava o oitavo lugar no ranking dos mercados servidos pelo MacDonal'd's e se encontrava ainda entre os cinco mercados de maior crescimento da rede.

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. 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.

As outras três redes apresentavam cardápio diferenciado, mas também competiam pelos mesmos clientes, principalmente a rede Subway, que também oferecia sanduíches e a rede Habib's que oferecia comida árabe ao gosto brasileiro, a preços populares. Já a Casa do Pão de Queijo oferecia principalmente um produto da culinária mineira, o pão de queijo, além de outros produtos para pequenos lanches.

Algumas redes de *fast-food* brasileiras tinham, ou já haviam tido, lojas próprias ou franqueadas no exterior, como era o caso de Casa do Pão de Queijo, China in Box, Bob's, Giraffas, Habib's, Mini Kalzone, Pastelândia, Showcolate, Spoleto e Vivenda do Camarão. Dessas, Habib's e Casa do Pão de Queijo haviam encerrado suas operações internacionais. O Habib's havia ingressado anteriormente no México, mas a operação não foi bem-sucedida. Já a Casa do Pão de Queijo abriu uma fábrica com sócios locais na Espanha, assim como dispunha de 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 e produzidos em máquinas inicialmente importadas dos Estados Unidos. No ano seguinte, incentivado pelos amigos, Robert Falkenburg, ou Bob, como era chamado, abriu no bairro de Copacabana, na cidade do Rio de Janeiro, a primeira loja da marca que se tornaria uma das maiores franquias do Brasil de alimentos de *fast-food*, 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 *milk-shake* e o *sundae*. Além disso, a empresa adotou uma estrutura baseada em integração vertical, em que até parte dos equipamentos que a rede utilizava eram fabricados em uma metalúrgica própria.²

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.

Novamente a empresa mudou seu controle 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. Neste período a rede Bob's enfrentou certa instabilidade devido à forte concorrência da rede norte-americana de hambúrgueres McDonald's, que havia ingressado no Brasil. Surgiram rumores, então, de que a rede seria vendida para o grupo Burger King, uma cadeia também norte-americana que concorria diretamente com o

McDonald's naquele país. Em 1994 a empresa se associaria à ABF - Associação Brasileira de Franchising. Por fim, em 1996, foi novamente vendida, desta vez para a *holding* Brazil Fast Food Corporation (BFFC), atual detentora da marca Bob's.³

A BFFC foi fundada no estado de Delaware, nos Estados Unidos, em 1992, sob o nome de Trinity. Tratava-se de uma sociedade criada pelos executivos Omar Carneiro da Cunha e Peter Vader, ex-presidente e ex-gerente de vendas da Shell no Brasil. A empresa teve seu nome alterado no ano de aquisição da rede Bob's que, na época, operava com 78 lojas. Posteriormente a empresa obteve a franquia máster no Brasil de outras grandes marcas de *fast-food* como KFC e Pizza Hut, entre outras. A franquia máster da Pizza Hut foi adquirida por meio da aquisição de 60% da empresa Internacional Restaurantes do Brasil em dezembro de 2008.⁴

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 por meio de novas aquisições, 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 disto, 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%⁵

Sob o comando da *holding* BFFC, a rede Bob's chegou a ocupar no ano de 2000 a posição de segunda maior rede de *fast-food* do país. Neste mesmo ano ocorreu o primeiro movimento de internacionalização: a empresa fechou um acordo com franqueadores para abrir uma estimativa de 30 lojas em Portugal.⁶

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 serviço oferecido, 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 um consumo e estilo de vida que não eram saudáveis à população. 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 retratava, de forma não favorável à imagem das cadeias deste segmento, a experiência de seu próprio cineasta criador ao passar um mês consumindo apenas alimentos da cadeia de *fast-food* McDonald's. Este documentário 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 buscada para aumentar as vendas e reposicionar a imagem da empresa foi a de reformular desde o logotipo da empresa até o layout das lojas. Além disto, a empresa adicionou novos alimentos, tentando atingir outros públicos com produtos de preços mais baixos ou com novidades.

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 mudanças 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.⁷ Uma das mudanças era buscar parceiros para a abertura de novas lojas em locais estratégicos e de bom movimento. Assim, a rede Bob's se uniu à rede Forza de postos de combustível, ainda em 2002, e modo a triplicar sua participação na BFFC (para 60%). O Bob's passaria a abrir lojas nos postos que apresentassem boa localização e com bom movimento, tornando assim o negócio viável, aumentando seu faturamento e se estabelecendo mais fortemente no mercado. Além disso, fez parceria com a rede de supermercados Bompreço, com sede no Nordeste. Outro exemplo de diversificação de tipos de pontos de venda foi a abertura de lojas nos templos da Igreja Universal do Reino de Deus, culto evangélico. A direção da empresa também identificou que um número de lojas expressivo não era tão importante se não estivesse ligado a localizações que gerassem bom volume de vendas, já que os lucros dos lanches oferecidos eram muito baixos. Assim, era necessário um grande volume de vendas para que o negócio se tornasse interessante e viável.⁸

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 com rapidez para os clientes. Em função disto, 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 disto, a ênfase de crescimento passou a estar na abertura de lojas franqueadas e não mais na abertura de lojas próprias, possibilitando crescimento mais acelerado.

Assim, em 2004, tudo indicava que a empresa havia dado uma reviravolta em sua trajetória declinante, assumindo o terceiro lugar no ranking, logo após as redes McDonald's e Habib's em termos de faturamento. O presidente da empresa Ricardo Bomeny, afirmou: "O Bob's vive um momento espetacular de sua história".⁹ Os resultados obtidos, comparando-se 1996 e 2004, são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Comparação dos resultados da rede Bob's entre 1996 e 2004

Resultados		1996	2004
Lojas	Total	78	369 ⁽¹⁾
	Próprias	58	64 ⁽¹⁾
	Franquias	20	305 ⁽¹⁾
Número de funcionários		1600	7000 ⁽¹⁾
Cidades em que está 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⁾

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

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

Novos conceitos de pontos de venda foram utilizados pela empresa para atingir novos locais e diminuir a ociosidade das lojas. Foram criados quiosques, para instalação em corredores de shoppings com pouco espaço. Além disso, foram desenvolvidas mini-lojas em aço, para serem instaladas em estacionamentos, praças e hipermercados. Outra mudança foi a oferta de produtos em outros horários, como café da manhã, e de lanches mais leves, com o propósito de evitar a ociosidade das lojas em horários de baixo movimento.

Apesar da crise de 2008-2009, a maior parte das empresas do setor de *fast-food* não sofreu muito, por oferecerem produtos de baixo custo. Em 2008, a rede Bob's foi a única empresa de *fast-food* que fechou o ano com crescimento de 15% no número de unidades. 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, abrindo 108 lojas e totalizando 789 unidades.¹⁰

O logotipo da empresa passou por várias mudanças que acompanham as mudanças de propriedade e de direção e nas estratégias adotadas. O Anexo 3 mostra a evolução dos logotipos da marca por décadas desde a sua criação. O primeiro logotipo foi criado por Robert Falkenburg, para a sorveteria que foi originalmente criada com seu nome. O segundo logotipo deu maior destaque ao nome pelo qual a rede ficou conhecida, Bob's. Com a venda do negócio para a empresa americana Libby do Brasil, ocorreu nova mudança no logotipo. Após a aquisição desta empresa pela Nestlé e as mudanças relacionadas a qualidade, realiza-se a quarta mudança no logotipo. Uma quinta mudança é realizada no logotipo, em um período em que a rede passou por dificuldades financeiras, marcado pela força do concorrente, McDonald's; Por fim, na virada do milênio, marcada por mudanças estratégicas e de direção da rede, e buscando dar nova vida à imagem da empresa, foi desenvolvido um novo logotipo e novo layout das lojas.¹¹

A Internacionalização da Rede Bob's

A internacionalização era percebida pela direção da empresa como forma de abrir novas alternativas para o desenvolvimento da marca, permitindo à mesma se estabelecer em novos

mercados e contrabalançar as limitações de crescimento e o grande número de concorrentes que haviam surgido no mercado doméstico. Além disso, havia a percepção de facilidade de levar a outras regiões o conceito de *fast-food* e as estratégias utilizadas pela empresa. Tudo isso sugeria que a internacionalização poderia ser conduzida de forma relativamente simples.¹²

Os executivos da empresa vinham estudando já 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 Iberoburguer Serviços e Comércio de Alimentação Ltda., que passaria a ser a máster franqueada da marca Bob's, com o direito de explorar a marca em Portugal. O contrato previa a abertura de 30 lojas em Portugal, sendo 5 próprias e 25 franqueadas.

A Iberoburguer era uma empresa constituída 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”¹³. Os sócios da empresa eram Carlos Schirmer Baisch e Espiga Amarela – Serviços e Comércio Lda, esta última uma empresa do ramo de alimentação (padarias). A Espiga Amarela operava, desde 1986, uma cadeia de marca O Forno, que, em 1998, dispunha de nove lojas em Portugal. A Iberoburguer foi criada com capital social de 5000 euros. Coube a gestão da nova empresa a Carlos Baisch (diretor-geral) e Antonio Carlos Silveira Pinheiro.¹⁴

Para os executivos do Bob's, as semelhanças culturais e de idioma eram fatores favoráveis à internacionalização para Portugal. Além disto, a direção da rede Bob's considerava que o mercado europeu era interessante, pelo seu potencial como mercado consumidor e Portugal poderia ser o passo inicial nesse sentido. 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".¹⁵ A primeira loja foi aberta em 2001.

A empresa enfrentou algumas dificuldades ao se internacionalizar para Portugal, devido à lentidão dos órgãos públicos, havendo atrasos no andamento das exigências administrativas. Além disso, 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 disto, os costumes locais faziam com que o bom atendimento fosse recompensado com gorjetas, política esta que era proibida pela empresa. Isto acarretou em reclamações ao governo, causando sanções à empresa. Finalmente, problemas como fornecedores, barreiras legais à importação de produtos específicos do negócio e dificuldades de transporte e armazenamento de produtos perecíveis foram outros empecilhos encontrados na internacionalização para o mercado português.¹⁶ 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 franqueados. 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.¹⁷

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, que são exibidas no país e fazem grande sucesso. A música brasileira é outro 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.¹⁸

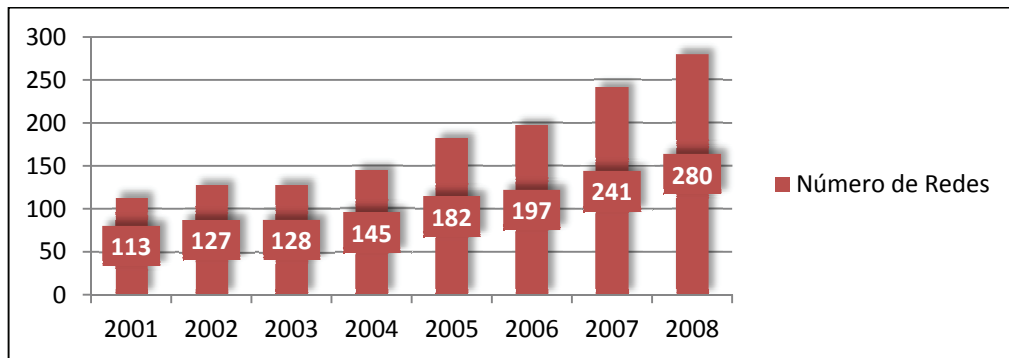
O presidente da empresa, Ricardo Bomeny, observou:

“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, está em conseguir se beneficiar das parcerias firmadas entre as suas marcas. A otimização de processos de trabalho, utilização dos mesmos fornecedores e também parceiros, resultou na diminuição de custos. A sinergia é forte aliada para a expansão dos negócios. Para ter uma ideia, só a rede Bob's fechou o ano de 2008 registrando crescimento de 15% no número de unidades. Para 2009, a expansão está orçada em R\$ 37 milhões e a inauguração de mais 90 unidades. Sem contar que o Bob's prepara, ainda para este ano, a abertura da sua primeira loja no Chile.”¹⁹

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

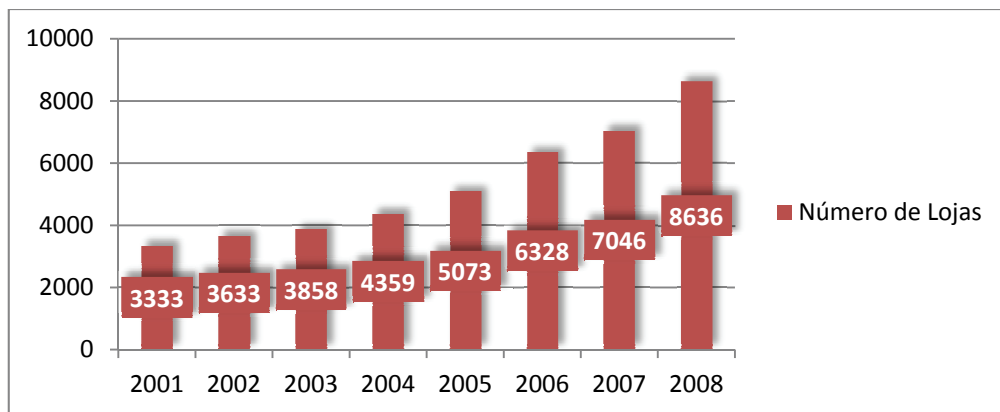
Em 2009, a rede Bob's buscava máster franqueados para se expandir para novos mercados latino-americanos, com ênfase na Colômbia, sendo fator de atratividade para a direção da empresa a pouca concorrência existente nesse país. Uma das formas de contatar novos franqueados potenciais utilizada pela empresa era a de freqüentar feiras de franquia em outros países latino-americanos, assim como na Europa. 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”.²⁰

Anexo 1 – Evolução das Redes de *Fast-food* no Brasil



Fonte: Brasil Food 2011, ABIA

Anexo 2 – Evolução das Lojas de *Fast-food* no Brasil



Fonte: Brasil Food 2011, ABIA

Anexo 3 - Evolução do Logotipo do Bob's



Fonte: Site institucional

NOTA DE ENSINO

Introdução

O caso Brazilian Fast Food descreve o processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor de refeições rápidas, que guarda peculiaridades que podem ser observadas ao longo de seus mais de 50 anos de existência, a começar pelo seu pioneirismo na introdução do conceito de *fast food* no Brasil no ano de 1952 e, mais tarde, pelas várias trocas de controle acionário ocorridas ao longo de sua trajetória, sem que afastasse a empresa de seu propósito inicial – servir refeições rápidas com qualidade. Outro fato a destacar é que a empresa, apesar de ter tido como acionistas majoritários empresas multinacionais, iniciou seu processo de internacionalização quando o controle voltou a ser exercido por investidores brasileiros.

O caso é passível de ser utilizado em cursos de graduação e pós-graduação – *stricto e lato sensu* – que tratem de temas relativos a gestão internacional e, em particular, em gestão internacional de empresas de serviços. Pode ser utilizado, também, por instituições públicas e privadas de apoio a exportação, 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.

Objetivos de Ensino

O caso atende aos seguintes objetivos:

- entender o processo pelo qual uma empresa de serviço, do setor de refeições rápidas, se internacionaliza, aplicando teorias de internacionalização, tanto econômicas quanto comportamentais a uma situação específica;
- analisar e avaliar os riscos e dificuldades do processo de internacionalização;
- colocar em discussão os sistemas de franquias internacionais e a adequação ou inadequação dos mesmos para o atendimento dos objetivos de uma organização.

Dentre as perguntas mais relevantes, que poderiam ser formuladas aos alunos, sugerem-se:

1. O que motivou o processo de internacionalização da Brazilian Fast Food?
2. Qual foi a forma que a empresa escolheu para a entrada no mercado externo e que aspectos foram levados em consideração?
3. Como se deu o processo de escolha dos países em que a empresa passou a atuar?
4. Como ocorreu o processo de internacionalização da Brazilian Fast Food?
5. Qual a avaliação que se pode fazer sobre os resultados iniciais obtidos nos diferentes mercados internacionais onde a Brazilian Fast Food atua?
6. Como a empresa pode utilizar o aprendizado obtido até agora em seus processos futuros de exportação?

Análise do Caso

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

Quadro 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 a ABF.
1996	Rede Bob's é vendida para a Brazil Fast Food Corporation.
1998	Empresa começa a enfrentar problemas financeiros tendo prejuízo em seu resultado.
2000	Ocupa o segundo lugar como maior rede de <i>fast-food</i> do país. Fecha acordo de franquia máster para início de internacionalização no mercado de Portugal.
2002	Mudanças realizadas nas lojas, comemoração do cinquentenário da marca.
2003-2007	Mudança da direção da empresa, Bob's busca aliança com outras empresas do varejo para abrir novas lojas em locais estratégicos. Venda da fábrica, renegociação dos contratos com fornecedores e aquisição de novos fornecedores.
2009	Crise econômica, crescimento de 15% no número de unidades
2010	A rede Bob's dispõe de mais de 700 unidades franqueadas, 42 unidades próprias e 7 unidades no exterior.

Quadro 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 máster Iberoburguer Serviços e Comércio de Alimentação Ltda. Abertura da loja em Portugal.
2005	Início de atividades na capital de Angola, Luanda.
2009	Início de atividades na América Latina, Chile, por meio de acordo com a empresa chilena Doggis.

Um dos fatores que motivou a internacionalização do Bob's foi a percepção, pelos executivos da empresa, de 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. Esta percepção de saturação é relatada na literatura, como, por

exemplo, nos estudos de Pak (2002) e Anttonen et al. (2005). Estes autores identificam como um dos motivos para a expansão para mercados internacionais a saturação do mercado doméstico, levando a administração a ver na internacionalização uma forma de superar as limitações do mercado.

Outro fator motivador, na percepção dos gestores da empresa, era a facilidade em desenvolver o tipo de serviço oferecido no Brasil em outros mercados. Tal fato era facilitado pela utilização de franquias, considerando-se que uma característica central da franquia é a padronização de atividades. Os executivos acreditavam que, devido ao serviço oferecido ser altamente padronizado, não haveria dificuldades em estender as atividades ao mercado internacional. No entanto, isso não se mostrou necessariamente verdadeiro.

No que diz respeito ao processo de internacionalização, o mesmo teve início por meio de oportunidades originadas por meio de parceiros, que surgiram a partir das redes de contatos da empresa. Conforme descreve o conceito de redes interorganizacionais (networks), incorporado ao modelo inicial de Uppsala por Johanson e Vahlne (1990), as redes de relacionamentos têm papel relevante nos processos de internacionalização de muitas empresas. Pode-se dizer, então, que no processo de internacionalização da Brazilian Foods houve um contato originado das suas redes, gerando oportunidades de contato com franqueados máster, que, por sua vez, se constituem em *ponte* para novas redes de que participam seus fornecedores, distribuidores etc. Além disto, as redes trouxeram outra oportunidade para a BFFC, que se traduziu pela obtenção de uma franquia máster de operações de seu franqueado chileno no mercado brasileiro.

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

Outro ponto a destacar refere-se ao fato de que 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 em Uppsala sobre grandes empresas suecas (JOHANSON E WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON E VAHLNE, 1977) e, embora a expectativa fosse de não encontrar grandes dificuldades durante o processo, pelo tipo do serviço oferecido ser altamente padronizado e de fácil replicação em outros mercados e pelo tipo de cardápio já ser internacional, a realidade encontrada foi, em muitos aspectos, distinta das expectativas iniciais. As dificuldades surgidas foram com o próprio franqueados máster, com adaptações, com a burocracia local e outras. Estas dificuldades enfrentadas são percebidas por Marques e Merlo (2007) como uma das principais encontradas pelas franquias nacionais a iniciar suas atividades em mercados externos.

Outra questão a ser considerada, com relação ao uso de franquia, é a experiência do franqueado máster. No caso do Bob's, a franqueada máster 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*. 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, pode produzir melhor resultado, proporcionando certa segurança na iniciação das operações em um país estrangeiro e permitindo a troca de experiências sobre franquias internacionais. Ao mesmo tempo, possibilita à empresa brasileira se inserir em na rede de que participam outras empresas (franqueadas máster de outras redes em outros países), gerando novas oportunidades futuras. Entre outras vantagens, a utilização de um parceiro local com expertise de mercado e do negócio de *fast-food* minimiza a necessidade de investimento e conseqüentemente gastos em pesquisas e análise de mercado, já que o parceiro possui conhecimento sobre a cultura local, os hábitos de consumo, a legislação e o potencial de crescimento deste mercado.

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

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

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 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.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

ALON, Ilan. Market conditions favoring master international franchising. **Multinational Business Review**, v. 14, n.2, p. 67-82, 2006.

BARBOSA, Jaercio A. S. **Variáveis explicativas da internacionalização de franquias brasileiras - um estudo causal à luz das teorias da agência e da escassez de recursos**. São Paulo, 2010. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4737/61080100006.pdf?sequence=1>. Acesso em 15.04.2011.

BJORKMAN, Ingmar; FORSGREN, Mats. Nordic International Business Research. **International Studies of Management & Organization**, v.30, n.1, p.6-25, 2000.

BONACCORSI, Andrea. On the relationship between firm size and export intensity. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 23, n. 4, p. 605-635, 1992.

CONNELL, John. Diversity in large firm international franchise strategy. **The Journal of Consumer Marketing**, v.16, n.1, p.86-95, 1999.

DOHERTY, Anne Marie. The internationalization of retailing: factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy. **International Journal of Service Industry Management**, v.18, n.2, p.184-205, 2007.

FREIRE, Claudia M.; ROCHA, Angela da. O paradoxo da distância cultural: O Boticário em Portugal. In: ROCHA, Angela da (org.) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro, Mauad, 2003, p.103-128.

HOLM, Desirée .B.; ERIKSSON, Kent; JOHANSON, Jan. Business networks and cooperation in international business relationships. **Journal of International Business Studies**, v.27, n.5, p. 1033-1053, 1996.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Mechanism of Internationalisation. **International Marketing Review**, v.7, n.4, p.11-24, 1990.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1, p.23-32, 1977.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm - Four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v.12, n.3, p.305-322, 1975.

MARQUES, Dalton S.P.; MERLO, Edgard M. Barreiras à internacionalização de franquias brasileiras. **Anais do 3Es – III Encontro de Estudos de Estratégia**. São Paulo, ANPAD, 2007.

MOTTA, Claudio; ROCHA, Angela da. Perceptions of motives and obstacles to company internationalization by Brazilian franchisors. **Journal of Global Business**, v.11, n.20, p.39-48, 2000.

O GRADY, Shawna; LANE, Henry W. The psychic distance paradox. **Journal of International Business Studies**, v.27, n.2, p. 309-333, 1996.

PAK, Young S. The effect of strategic motives on the choice of entry modes: An empirical test of international franchisers. **Multinational Business Review**, v.10, n.1, p.28-36, 2002.

QUINN, Barry; ALEXANDER, Nicholas. International retail franchising: A conceptual framework. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 30, n.5, p. 264-276, 2002.

ZUCHELLA, Antonella.; SERVAIS, Per. Firm internationalisation and business to business relationships: the issue of local and international networking in a multiple embeddedness framework. In: IMP CONFERENCE, 22., 2006, Milão. **Anais eletrônicos...** Milão: IMP, 2006. Disponível em: <www.impgroup.org>. Acesso em: 15 jan. 2011.

Notas

¹ FACCHINI, C. Bob's busca franqueados no Peru e na Colômbia. **Valor Econômico**, 11.09.2009. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/impresso/empresas/102/97079/bobs-busca-franqueados-no-peru-e-na-colombia>. Acesso em 18.11.2010.

² OSMAN, R. O renascimento do Bob's. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, 2004. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA 817081-2991-1,00.html>. Acesso em 20.12.2010.

³ SILVA, C.E.V.; MENDES, D.A.P.; GOMES, J.S. **O controle gerencial na internacionalização de franquias: o caso de uma empresa brasileira**. IX Congresso de Contabilidade. Porto, 2002. Disponível em: http://ix.congresso.iscap.ipp.pt/resumos/brasil/a_contabilidade_de_gestao/o_controle_gerencial_na_internacionalizacao_de_franquias_o.pdf. Acesso em 20.11.2010.

⁴ GRANGEIA, M. Posso dar uma mordida? **Exame**, 07.04.2003b. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0789/noticias/posso-dar-uma-mordida-m0044559>. Acesso em 18.11.2010; BFFC conclui aquisição da IRB por US\$ 5,5 milhões. **Valor Econômico**, 18.12.2008. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/online/economia/92/268528/bffc-conclui-aquisicao-da-irb-por-us-55-milhoes>. Acesso em 18.11.2010.

⁵ FONTOURA, M. Curve-se à lei de Greenberg. **Exame**, 15.01.1997. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0627/noticias/curve-se-a-lei-de-greenberg-m0049565>. Acesso em 20.12.2010.

⁶ BOB'S INTERNACIONALIZA operações e planeja abrir 30 lojas em Portugal. **Valor Econômico**, 05.12.2000. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/online/alimentos/45/20672/bobs-internacionaliza-operacoes-e-planeja-abrir-30-lojas-em-portugal>. Acesso em 18.11.2010.

⁷ OSMAN, op.cit.

⁸ GRANGEIA, op.cit.

⁹ OSMAN, op.cit.

¹⁰ BOMENY, R. O sucesso depende do conhecimento. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, 2009. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA1696945-2991,00.html>. Acesso em 10.01.2011.; VAZ, T. Rede Bobs abrirá mais 135 lanchonetes até dezembro. **Exame**, 08.07.2010. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/rede-bob-s-abrira-mais-135-lanchonetes-dezembro-577289>. Acesso em 20.11.2010.

¹¹ OSMAN, op.cit.

¹² SILVA, MENDES E GOMES, op.cit.

¹³ **DIÁRIO DA REPÚBLICA**, n.290, 17.12.2001, p.46-47. Disponível em: www.dre.pt/pdfgratis3s/2001/12/2001D290S001.pdf. Acesso em 10.01.2011., p.46)

¹⁴ AMORIM COSTA, M.C. O Franchising em Portugal. Disponível em: <http://nelamorim.no.sapo.pt/index.htm>.

¹⁵ BOB'S INTERNACIONALIZA..., op.cit.

¹⁶ SILVA, MENDES E GOMES, op.cit.

¹⁷ FACCHINI, op.cit.; GIANINI, T. Um Brasil na África. **Exame**, 23.12.2009. Disponível em: http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0959/noticias/brasil-africa-521780?page=2&slug_name=brasil-africa-521780. Acesso em 20.12.2010.

¹⁸ GIANINI, op.cit.

¹⁹ BOMENY, op.cit.

²⁰ FACCHINI, op.cit.