

## **FATORES DETERMINANTES NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UM ESTUDO DO CASO JOHNNY ROCKETS**

*FACTORS IN BUSINESS INTERNATIONALIZATION: JOHNNY ROCKETS CASE STUDY*

**Danilo Stassi THOMASETO**  
danilo\_t\_51@hotmail.com

**Gabriel de Sá Leitão SISTI**  
Gabriel.sisti@hotmail.com

**Ligia Cristovam LERA**  
ligialera@hotmail.com

**Natália Brito Giotto GONZAGA**  
nataliagiotto@gmail.com

**Thiago Almeida ROQUE**  
thiagoroque@gmail.com

**Adriana Beatriz MADEIRA**  
adri.madeira@mackenzie.br

**Luciano Augusto TOLEDO**  
luciano.toledo@mackenzie.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Recebido em 1/2015 – Aprovado em 04/2015

### **Resumo**

O propósito do estudo foi analisar o processo de internacionalização de uma empresa de varejo para o mercado brasileiro. Para tanto, foi realizado um estudo de caso qualitativo exploratório com a empresa Johnny Rockets. A partir da revisão teórica, foram identificados os fatores que interferiram no processo de internacionalização de empresas e os modos de entrada existentes para ingressar em novos mercados. Ao proceder a análise dos resultados, constataram-se os fatores que interferiram na entrada da empresa Johnny Rockets no Brasil, o modo de entrada utilizado pela empresa foi o de máster franquias e ao entrar em países estrangeiros com essa modalidade a empresa fortalece a marca, padroniza suas operações, e quando necessário é flexível às mudanças.

Palavras-chave: internacionalização; fatores; varejo; Johnny Rockets; máster franquias

## **Abstract**

*The study aimed to analyze the internationalization process of a retail company to the Brazilian market. For this purpose, an exploratory qualitative case study with the company Johnny Rockets was performed. From the theoretical review, the factors that interfered the internationalization of companies and existing modes of entry process to enter new markets were identified. By using the mooring array in the analysis process, we found the factors that interfered with the entry of the company Johnny Rockets in Brazil, the mode of entry used by the company was the master franchise and when entering into foreign countries with this type the enterprise strengthens the brand, standardizes its operations, and is flexible when needed to change.*

**Keywords:** *internationalization; factors; retail; Johnny Rockets; master franchise*

## **1 INTRODUÇÃO**

Geralmente, as empresas buscam informações para identificar oportunidades e se instalarem em âmbito internacional de maneira segura, com isto, os países passaram a ter maior visibilidade no mercado estrangeiro. Para minimizar o risco do negócio, o presidente do Conselho de Administração Nacional da Abrasel recomenda pesquisas de identificação da oportunidade de negócio, quantificação da clientela, estimativa de faturamento, investimento necessário, custo operacional. Esse processo foi decorrente das características providas pela globalização com o passar dos anos, por exemplo, a facilidade de acesso às informações, maior interação comunicativa, avanços tecnológicos, declínio das barreiras alfandegárias e maior fluxo de capitais entre os países (SEBRAE, 2014). No Brasil, a representatividade dos atuantes internacionais no setor de franquias equivale ao menos 10% do faturamento oriundo de marcas estrangeiras,

podendo chegar ao triplo se for somado a outras marcas. A melhoria na infraestrutura em aeroportos facilitou a entrada de 230 marcas estrangeiras no mercado brasileiro até hoje, de acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF) (MILHASSI, 2014). Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), os investidores não relevam as especulações de possíveis crises no cenário macroeconômico do Brasil apesar de ter consciência do país viver um crescimento sereno. O diretor-presidente da consultoria Global Franchise, Paulo César Mauro, afirma que o mercado no Brasil tem enorme potencial, com 200 milhões de habitantes. Paulo César Mauro ainda ressalta que na Global, dentre 50 marcas, a grande maioria são pertencentes aos Estados Unidos e assessoradas para a implementação de projetos milionários, no Brasil e em outros países (MILHASSI, 2014). A Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) afirma que o setor de alimentação fora de casa cresce cerca de 10% ao ano, gerando por volta de 450 mil novas oportunidades de emprego por ano (250 mil novos empregos anuais para garçons). Apesar de garçom ser a principal demanda profissional por parte dos proprietários de bares e restaurantes e ser uma função que não possui um segmento fixo, a falta de profissionais para as vagas oferecidas e a alta rotatividade impedem que o profissional tenha a qualificação adequada. Cerca de 35% dos bares e restaurantes entram em falência em dois anos, segundo dados da ABRASEL, devido ao fracasso de empresários na busca diária de qualificação de seus funcionários e conhecimento do setor (MILHASSI, 2014).

### **Problema de pesquisa**

Como ocorre o processo de internacionalização de uma empresa de varejo para o mercado brasileiro?

### Objetivo geral

Entender as nuances inerentes no processo de internacionalização de uma empresa de varejo

### Objetivos específicos

Apurar alguns aspectos relacionados ao processo de internacionalização; Apurar alguns aspectos relacionados ao varejo; Entender processo de internacionalização na empresa de varejo JOHNNY ROCKETS.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo do estudo é compreender como os fatores interferem no processo de internacionalização de empresas de varejo. Para que isso ocorra, é necessário responder o problema de pesquisa e alcançar os objetivos geral e específicos do estudo. Examinamos os problemas e interpretamos, por meio da pesquisa exploratória qualitativa, a fim de entender as causas e efeitos do processo. Para Collis e Hussey (2006) a pesquisa exploratória é feita quando não há muitos estudos sobre o tema. O princípio deste tipo de pesquisa é obter padrões, ideias e hipóteses, e não testar ou confirmá-las, para posteriormente fazer uma investigação mais profunda e detalhada. Anterior à investigação é necessária a familiaridade e percepções sobre o assunto. Richardson (2012) acrescenta que esse tipo de pesquisa tenta descobrir a relação entre os fenômenos, mas primeiro é preciso conhecer suas características, causas e efeitos e depois se há relação entre eles. Definiu-se o método qualitativo para a realização do trabalho em questão, pois segundo Collis e Hussey (2006), esse método busca analisar percepções para conseqüentemente compreender um fenômeno social, onde não são utilizados instrumentos estatísticos como base para análise. Richardson

(2012) argumenta que os estudos que utilizam o método qualitativo procuram descrever o problema, verificar e analisar se há interação entre as variáveis, compreender e classificar os comportamentos.

Para coleta de dados e verificação de similaridades e/ou diferenças entre teoria e realidade empresarial, a estratégia para a investigação adotada foi o estudo de caso único. O estudo de caso analisa os comportamentos do ambiente e sua relação, de modo que não haja manipulação dos comportamentos significativos (DEMO, 1995; PÁDUA, 2004). É utilizado em situações em que se deseja fazer investigações simples, sobre eventos comportamentais ou sobre acontecimentos contemporâneos. Tenta esclarecer sobre as decisões tomadas, o porquê, como foram implementadas e quais foram os resultados. O estudo de caso único, isto é, caso único holístico, é usado para comprovar uma teoria existente, denotar ou estender o assunto, ou representa uma circunstância de característica singular, ou caso representativo (YIN, 2006).

Dado o exposto, a coleta foi baseada no protocolo de pesquisa elaborado voltado para pesquisas exploratórias de estudos de caso (TOLEDO; SHIRAIISHI, 2009). Para que a qualidade dos resultados fosse garantida, a lógica do protocolo foi adaptada, no qual critérios de avaliação, informações e perguntas estivessem alinhados e houvesse uma ligação (YIN, 2006). A adaptação foi feita com embasamento no propósito da pesquisa, entender como os fatores intervêm na internacionalização das empresas de varejo. Nele abordou-se: a visão geral do projeto (tópicos abordados); o procedimento de campo (organização estudada, dados mercadológicos, unidade de análise e fontes de evidência), as questões para levantamento de dados e o roteiro de entrevista. As unidades de análises foram os fatores interferentes e o modo de entrada no

mercado. A empresa estudada foi Johnny Rockets, uma rede de casual dinners, que recentemente entrou no mercado brasileiro. As fontes de evidências priorizadas foram a entrevista, informações externas e internas da empresa disponíveis sobre a organização. Yin (2006) afirma que a entrevista é um dos principais meios de obter informações e pode ser realizada de diversas maneiras, indo do pessoal ao meio eletrônico. Durante as entrevistas deve-se seguir uma linha de investigação e fazer questões de uma forma mais leve, mas que atendam às necessidades da investigação. As entrevistas foram realizadas com 18 funcionários responsáveis pelas operações das unidades em todo país. Posteriormente os dados foram confrontados com a teoria preconizada.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

---

Barretto e Rocha (2003) definem que a internacionalização é o envolvimento operacional entre países e que podem ocorrer de duas maneiras: para dentro (inward) ou para fora (outward). A primeira refere-se às importações, compra de tecnologia ou contratos de franquias de empresas estrangeiras. A segunda remete às exportações, concessão de licenças ou franquias e investimentos diretos no exterior. Cyrino e Barcellos (2006) versam que a internacionalização é o deslocamento das empresas a mercados estrangeiros e que nesse processo podem suceder dimensões de maneira conjunta ou isolada. Sendo elas a presença em mercados internacionais, presença de ativos no plano internacional, internacionalização da cadeia de valores, posição nas cadeias produtivas globais, internacionalização da governança e do mindset (mapa mental) ou da cultura dominante dos principais gestores da organização. A internacionalização, para Costa e Santos (2011) significa qualquer tipo de relação entre uma

empresa nacional e seus clientes e/ou fornecedores localizados em outros países, sendo esse seu primeiro passo no processo de internacionalização, isto é, estabelecer contato com o ambiente internacional.

Segundo Cavusgil, Knight e Riesenber (2010), as mudanças de comportamento que ocorrem no mercado podem levar as empresas a se internacionalizarem por motivos estratégicos ou proativos, que consistem em aproveitar as oportunidades de mercado estrangeiro ou adquirir novos conhecimentos e expandir suas operações para o exterior. Sendo assim, Cyrino e Penido (2007), identificam alguns benefícios provenientes da internacionalização: expansão de mercados que promove maior capacidade de resposta aos clientes internacionais, fortalecimento da posição competitiva, diversificação do portfólio geográfico e melhoria da eficiência com economias de escala.

O varejo pode ser definido como uma atividade de venda de produtos ou serviços direcionada aos consumidores finais, podendo ser para uso pessoal e não comercial. Por outro lado, há os varejistas e lojas de varejo que são donos de empreendimentos comerciais que dependem das vendas de pequenos lotes no varejo para obter rentabilidade para a empresa (KOTLER, 2005). Mattar (2011) também define varejo como a composição de diversas atividades de negócios onde ocorrem a venda ou prestação de qualquer produto ou serviço, respectivamente. Essa composição aliada ao fato de que o varejo é a última etapa do processo de distribuição, onde o contato com o cliente é mais próximo, garante um conjunto distinto dessas atividades gerando valor agregado.

Os consumidores podem encontrar os produtos e serviços desejados em uma grande variedade de lojas, sendo as principais: a) lojas de especialidade: grande variedade de produtos,

porém com uma linha reduzida, por exemplo, uma loja de roupas seria uma loja de linha única, enquanto uma loja de roupas masculinas seria uma loja de linha limitada; b) lojas de departamentos: oferecem várias opções de produtos, que variam desde roupas até utensílios domésticos e produtos para casa, entretanto, cada linha é operada por diferentes departamentos e gerenciada por compradores ou expositores especializados; c) supermercados: lojas relativamente grandes que trabalham com operações de autosserviço, baixo custo, buscam a rentabilidade através do alto volume e da margem baixa, utilizando essa estratégia para atender a todas as necessidades básicas, como alimentação, higiene e limpeza doméstica; d) lojas de conveniência alocadas estrategicamente próximas às áreas residenciais e são relativamente pequenas, todavia oferecem uma linha de produtos de conveniência com alta rotatividade e preços um pouco mais altos em relação ao padrão do mercado; e) lojas de desconto que oferecem mercadorias padronizadas que são vendidas a preços mais baixos, com margens menores e um volume de vendas alto. Essas lojas focam em marcas nacionais, pois geralmente são vendidas a preços mais baixos; f) varejista off-price (de liquidação) são mercadorias adquiridas a valores menores que dos preços normais de atacado e são vendidos a preços inferiores aos de varejo. Geralmente são sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com defeito obtidos a preços reduzidos com os fabricantes ou de outros varejistas; g) superloja possui um espaço médio de 3.500 m<sup>2</sup> de área de vendas e vende praticamente todos os itens que os consumidores costumam comprar, além de oferecer serviços como lavanderia, lavagem a seco, conserto de sapatos, troca de cheques e pagamento de contas; h) showroom de vendas por catálogo: é constituída por uma ampla seleção de

mercadorias de alto preço, alta rotatividade e marcas vendidas com desconto. Os clientes solicitam as mercadorias e então as retiram na área de entrega dentro da loja (KOTLER, 2005).

Apesar de muitas lojas varejistas serem independentes, uma grande parcela delas está buscando fazer parte de alguma forma de varejo corporativo, isso ocorre, porque as empresas conseguem obter grandes economias de escala, um poder de compra maior, aumento no reconhecimento da marca e funcionários altamente capacitados. Os principais tipos de varejo corporativo são: 1) Rede corporativa – duas ou mais lojas de propriedade da mesma empresa e sob seu controle, que centralizam o sistema de compras e de exposição e vendem produtos com linhas similares. As formas dessas redes de loja permitem que as compras sejam feitas em grandes quantidades e preços baixos, além de contratar especialistas para lidar com os preços, promoções, exposição dos produtos, controle de estoques e previsão da demanda; 2) Rede voluntária – Um atacadista financia um grupo de varejistas independentes pra comprar grandes volumes de mercadorias comuns; 3) Cooperativa de varejo – é constituída por um grupo de varejistas independentes que criam uma organização central de compras e desempenham estratégias conjuntas de promoção; 4) Cooperativa de consumidores – os clientes criam uma empresa de varejo onde os membros contribuem monetariamente para abrir sua própria loja, votam em suas políticas, delegam um grupo para gerenciá-la e recebem juros com base em seus níveis de compra; 5) Franquia – é uma estratégia que tem sido muito usada para dezenas de produtos e áreas de serviço, ela retrata uma associação contratual entre um franqueador e o franqueado (empresários independentes que compram o direito de possuir e operar uma ou mais unidades de negócio no sistema de franquias) e 6) Conglomerado de

comercialização – uma corporação que surge a partir da combinação de várias linhas diversificadas de varejo, sob uma propriedade central e com integração de formas de distribuição e de estratégias administrativas (KOTLER, 2005).

### Fatores que Interferem no Processo de Internacionalização

Em internacionalização, os fatores são caracterizados como condições internas e externas que influenciam a decisão da empresa em procurar o mercado estrangeiro. Esses fatores podem atuar de maneira motivadora ou inibidora, e sua análise definirá o modo de entrada mais apropriado (ABRANTES, 1999; HONÓRIO, 2008; SILVA et al., 2010). O sucesso ou fracasso da empresa que pretende se internacionalizar dependerá das razões na tomada de decisão da mesma, como a escolha do lugar, da estratégia e da estrutura apropriada. A melhor forma para ingressar no mercado estrangeiro depende do estudo do fator que motiva ou inibe o processo de internacionalização das organizações dependendo do contexto em que está inserido (MADEIRA; SILVEIRA, 2013).

Deve-se manter em mente que as organizações não se internacionalizam só pela saturação atingida no mercado instalado e que há outros fatores que estimulam a procura por novos mercados, como acesso à tecnologia, à mão de obra, fornecedores, canais de distribuição, parcerias, consumidores, além das facilidades regulatórias, estabilidade econômica, incentivos fiscais e equilíbrio cambial (MADEIRA; SILVEIRA, 2013).

O primeiro conjunto de fatores que a empresa deve levar em consideração são os que existem no ambiente em que se encontra como fatores políticos (regime político, questões religiosas e

possibilidade de revoluções e guerras); econômicos (PIB, renda nacional, inflação, nível de emprego, rendimento per capita, nível de crescimento e o nível e hábitos de consumo per capita, renda por habitante e infraestrutura); sociais (qualificação da mão de obra, sindicatos e encargos sociais); culturais; regulatórios (legislativos e jurídicos); comerciais; financeiros e ambientais, e como se alteram com o tempo (LOUREIRO, 1990 apud MADEIRA; SILVEIRA, 2013).

Igualmente importante aos fatores externos, é necessário analisar os fatores internos, como estrutura, conhecimento, capacidades, recursos, competências e o tomador de decisões. Avaliar cada fator requer crítica racional e percepção do cenário completo por parte do tomador e seus valores, formação e experiência sobre tomadas de decisões são capacidades essenciais que afetam a análise desse cenário (MADEIRA; SILVEIRA, 2013). Os fatores são agrupados com foco na escolha de canais de distribuição para países emergentes, sendo divididos pelos tipos da firma, do mercado e do produto. Sendo assim as características de cada tipo são (HALPERN; ROCHA, 2002 apud MADEIRA; SILVEIRA, 2013): a) firma: tamanho, nível de dispersão geográfica, estratégias de distribuição e mix de produtos; b) mercado: tamanho e taxa de crescimento; c) produto: demanda dos pedidos, estágio do produto, frequência e tipo de compra, necessidade de crédito, assistência técnica ou manutenção (ABRANTES, 1999; HONÓRIO, 2008; SILVA et al., 2010).

Há um conjunto de motivos que explicam a internacionalização das empresas, como a diversificação, busca de novas vantagens competitivas, destaque entre os concorrentes nacionais e internacionais, redução das despesas, aumento das competências, competitividade tecnológica e, exposição e reconhecimento

internacional. Os principais objetivos da expansão internacional consistem em um relativo aumento nos negócios, melhora no faturamento de curto e longo prazo, estabilidade futura e um maior controle da carteira estratégica (HYMER, 1976; LOUREIRO, 1990 apud MADEIRA; SILVEIRA, 2013; CERCEAU; LARA, 1999).

Da decisão de ingressar em mercados internacionais, surgem benefícios, riscos e custos que atingem os resultados das empresas como um todo. O grau em que elas decidem assumir diante dos riscos e custos e perder benefícios, vai depender das condições que determinaram seu processo de entrada no mercado estrangeiro (CYRINO; PENIDO, 2007). Os benefícios incorrem em três pontos: a) expansão de mercados: com a elevação da capacidade de resposta aos clientes internacionais, fortalecimento da posição competitiva, diversificação do portfólio geográfico, redução de riscos políticos e econômicos, e aumento do efeito de demonstração nos mercados de origem; b) melhoria da eficiência: por meio de economias de escala e escopo, acesso a recursos escassos e/ou a custos inferiores, e ganhos de arbitragem e c) aprendizagem: com a acumulação de conhecimento e desenvolvimento das competências empresariais existentes, alavancagem de competências empresarias a novos produtos e segmentos, e desenvolvimento e aquisição de novas competências empresariais (CYRINO; PENIDO, 2007; RICUPERO; BARRETO, 2007).

Além dos benefícios, os riscos e custos aos quais as empresas estão sujeitas, os mais importantes são: o preconceito pela empresa recém chegada em um novo mercado; riscos políticos e econômicos; desvantagens e dificuldades por ser uma empresa vinda de outro país, da qual ninguém tem conhecimento e problemas culturais, e custos crescentes de coordenação e

governança. Como consequências negativas apresentam-se a saída de empregados do país nacional para o estrangeiro, queda na balança de pagamentos pela saída de divisas e redução de investimentos no mercado de origem (CYRINO; PENIDO, 2007; RICUPERO; BARRETO, 2007).

#### Fatores que Interferem no Processo de Internacionalização de Empresas de Varejo

Segundo Hollander (1970) citado por Madeira e Silveira (2012), indica que os principais fatores de internacionalização de varejo são fatores sociais, políticos e éticos e que estão ligados às dimensões geográficas e aos fluxos de investimentos internos e externos de um mercado. Há quatro fatores de sucesso internacional no varejo: o primeiro é a pesquisa e planejamento, no qual o amplo conhecimento sobre o mercado-alvo combinado a um plano de negócios bem elaborado permite a empresa se prevenir de eventuais problemas, conhecer o impacto e o valor que o processo de internacionalização gera para a empresa; em segundo lugar, as empresas precisam estabelecer redes eficientes de logística e compra, a fim de garantir estoques de segurança, minimizando os custos de operações; o terceiro é a abordagem criativa e empreendedora nos mercados estrangeiros, na qual empreendedores individuais são capazes de ter uma perspectiva internacional e conseguem inovar na imagem da empresas nos mercados instalados; por último, as empresas devem estar dispostas em ajustar seu modelo de negócio para atender às condições locais, ou seja, devem ser flexíveis diante das condições dos mercados-alvo, onde mesmo quando movem-se para ambientes onde a cultura é semelhante, a adaptação pode ser difícil (DAWSON, 1994; CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Os motivos que levam as empresas de varejo a se internacionalizar surgem do desejo de ir além do mercado - já estagnados e com baixo potencial de crescimento - onde atuam, da necessidade de diversificar seus investimentos, de expandir os negócios quando a legislação impõe restrições no mercado doméstico, da dificuldade de se proteger contra a cópia de um formato de loja ou negócio gerando uma busca por novos locais onde ainda não há o formato, da concorrência acirrada no mercado doméstico e recessão na economia local, e pelas vantagens de ser o primeiro a se deslocar para o novo mercado (STERNQUIST, 2007 apud MADEIRA, 2009).

McGoldrick (1995) citado por Madeira e Silveira (2013) atentando-se aos aspectos estratégicos, focados principalmente no reconhecimento dos fatores que empurram (push factors) e puxam (pull factors) os movimentos internacionais e os relaciona com o conjunto de fatores que podem facilitar ou inibir o ambiente organizacional. O primeiro conjunto de fatores se refere ao estímulo à internacionalização das empresas varejistas e ao fato de que são motivados por dificuldades no mercado doméstico, mais do que por terem sido atraídos para novos mercados. Os fatores que puxam são menos atrativos. O grupo dos que empurram (push factors) remete-se aos seguintes fatores: condições econômicas, demografia desfavorável, restrições comerciais domésticas, maturidade do formato, forte competição e saturação. O dos que puxam (pull factors): cultura e línguas, tarifas e leis, oportunidades de crescimento, potencial economias de escala, apropriação antecipada de concorrentes, obstáculo, possibilidades de aquisições, poucas barreiras políticas/econômica e custos de logística e comunicação.

#### Modos de entrada

Rocha e Almeida (2006) explicam que os modos

de entrada no mercado exterior são considerados como um arranjo institucional que permitem a transferência de produtos ao mercado externo, administração, recursos humanos, tecnologia, ou qualquer outro recurso de uma empresa para outro país. A empresa pode optar por modos de entrada distintos, onde essas escolhas englobam níveis de risco e propriedade.

Root (1987) citado por Madeira e Silveira (2013) apresentou a existência de duas maneiras de modos de entrada: por exportação e, por transferências de conhecimento, tecnologia e equipamentos para o mercado internacional. Ele ressalta que o segundo modo de entrada é dividido em dois e também exige mais compromisso que o primeiro. Sendo assim, são consideradas três classes de modos de entrada: por exportação, contratuais e por investimento. Madeira e Silveira (2013) ramificam esses modos de entrada da seguinte maneira: a) modos de entrada por exportação: exportação indireta, exportação direta e cooperativa; b) modos de entrada contratuais: licenciamento, franquia e contrato de produção; c) modos de entrada por investimento: aquisição; greenfield e joint venture. Para varejo, as estratégias de expansão diferem das utilizadas para indústria. Enquanto para esta os modos são por meio de exportação, licenciamento e joint venture, para varejo os meios de entrada são o licenciamento, concessão, franquia, joint venture, aquisição e investimento do próprio varejista com instalação de subsidiária (STERNQUIST, 2007). Após introduzir sucintamente todos modos, foram apresentadas a seguir as estratégias para varejo, dado que o foco do estudo foi internacionalização do varejo.

#### Modos de Entrada no Exterior para Empresas Varejistas

Usualmente, as empresas de varejo se



internacionalizam motivadas por fatores relacionados à demanda, ao contrário das indústrias, que entram em novos mercados para explorar vantagens de localização relativas aos custos de produção e para acesso a recursos (GRIPSRUD; BENITO, 2005). O varejo é caracterizado pela necessidade de levar produtos ao consumidor final, em que se torna essencial a presença física da empresa no país de destino. Já em relação à internet, a presença física será na forma de site (STERNQUIST, 2007 apud MADEIRA; SILVEIRA, 2012).

O modo de entrada que a empresa escolhe para ingressar em um novo mercado deve estar atrelado à sua estratégia de custo e controle da operação, desta maneira, a empresa deve escolher entre altos custos e amplo controle e, baixos custos e pouco controle. Os possíveis modos de entrada são o licenciamento, a concessão, a franquia, o joint venture, a aquisição e o investimento do próprio varejista com instalação de subsidiária. Os modos de entrada com menor envolvimento são o licenciamento, a concessão e a franquia (ABRANTES, 1999; HONÓRIO, 2008; SILVA et al., 2010). Entende-se por licenciamento um contrato estabelecido entre uma empresa proprietária da propriedade intelectual (licenciador) e o usuário (licenciado), onde o licenciador oferece alguns ativos, como marcas registradas, know how tecnológico, processos de produção e patentes ao licenciado em troca do pagamento de uma quantia fixa inicial e royalties contínuos. Ocorre no momento em que a empresa local do país faz uso da marca da empresa que está ingressando no mercado. Essa estratégia de modo de entrada é atraente para as pequenas e médias empresas, que não precisam fazer um investimento de capital para estar presente no mercado externo, não exige alto comprometimento e através do licenciamento o licenciador tem acessos a mercados menores ou de difícil entrada por causa

das barreiras comerciais (BORGES, 2001). A maior desvantagem dessa modalidade é a possibilidade do licenciado tornar concorrente do licenciador, pelas experiências obtidas no licenciamento, logo que o contrato acabar. Neste tipo de entrada, o varejista tem controle limitado do negócio, o que dificulta a sua expansão. A franquia, método mais utilizado, decorre do acordo entre franqueador, a empresa dona do negócio - cede a marca, o padrão e o treinamento para operação da atividade - e franqueado, parceiro representante da marca, que paga pelos custos de instalação e operação do negócio, as taxas pela utilização da marca e do sistema operacional (BORGES, 2001; BOTELHO; URDAN, 2005). Busca a expansão de suas fronteiras e a conquista de um maior market share, visando um retorno provavelmente garantido, com um risco reduzido e compartilhado entre os dois lados. A concessão ocorre quando uma empresa subcontrata outra, para que esta fabrique em nome de sua marca. O joint venture representa uma segunda categoria de envolvimento internacional do varejo, pois acarreta em compartilhamento de informações entre duas ou mais empresas para formar uma nova. Pelo menos uma dessas empresas deve estar sediada no país onde serão realizadas as operações. Esta modalidade possibilita adaptações no formato dos negócios em cada país, em razão das informações necessárias fornecidas ao franqueador. A terceira categoria é através da aquisição, uma estratégia de modo de entrada pela qual uma empresa adquire ativos de outra empresa no mercado de destino, com a finalidade de torná-la uma subsidiária no novo mercado em seu portfólio, onde não há o compartilhamento de informações. Esse modo é principalmente escolhido por organizações que já possuem algum conhecimento na área internacional. Em decorrência disso, a empresa deve elaborar um planejamento mais detalhado do novo local, cobrindo todos os fatores que

possam interferir no negócio (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; KOTABE; HELSEN, 2000; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; MCGOLDRICK, 1995; STERNQUIST, 2007 apud MADEIRA; SILVEIRA, 2012; ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Embora Sternquist (2007) citada por Madeira e Silveira (2012) considere essa classificação em uma primeira análise, ela concretiza que atualmente há quatro tipos de internacionalização de varejo, que são: por meio de aquisição de outras empresas, por franquia exclusivamente, pela formação de empresa global ou de empresa multinacional.

A expansão por aquisição resulta do investimento de uma empresa em outra intrínseca de onde quer instalar seu negócio. As empresas que optam por essa alternativa buscam retorno dos investimentos, investimento seguro ou acesso à experiência do varejista adquirido. Quando o único modo de internacionalização é através de franquia, normalmente, há necessidade de utilizar um máster franqueado, no qual será o responsável por formar a rede de franqueados no local atuante. Essa forma de expansão normalmente é externa à empresa, ou seja, o investidor que tem o interesse de se tornar um franqueado procura a empresa e esta oferece a oportunidade de extensão. Em virtude disso, a expansão ocorre em função da rede de relacionamento do máster franqueado e não seguindo à sequência de estabelecer as operações em países culturalmente mais próximos e depois nos mais distantes.

É preciso que a empresa além de conhecer seu franqueado, deve ter uma estrutura organizacional sólida e ser flexível quanto às adaptações culturais, de hábitos, valores e conhecer seu mercado e potencial consumo, assim como será estruturado o suporte aos seus franqueados. É fundamental que franqueador e franqueado juntos elaborem o planejamento

estratégico a fim de conhecer seu mercado, as possíveis adaptações e a complexidade do território (MADEIRA; SILVEIRA, 2012; PINTO, 2012).

### Caracterização da empresa

O Johnny Rockets é uma empresa varejista alimentar fundada em 1986 por Ronn Teitelbaum. Sua primeira loja foi na Avenida Melrose em Los Angeles, Califórnia. A origem do nome veio da combinação entre Johnny Appleseed e do modelo clássico de carro Oldsmobile Rocket 86. Tem como característica sua decoração ao estilo anos 50, danças coreografadas que ocorrem a cada meia hora, pratos decorados com sorrisos de ketchup e os funcionários dizem “olá” e “tchau” para todos os clientes que vão ao restaurante.

Sua primeira loja internacional foi em 2008 em Dubai. Hoje conta com mais de 300 restaurantes corporativos e franqueados, está presente em mais de 27 países, possui 17 lojas nos parques de diversão Six Flags e 11 restaurantes nos cruzeiros da Royal Caribbean. Pode ser encontrados em aeroportos, aquários, cassinos, shoppings, em lojas nas ruas, parques de diversão, bases militares, cruzeiros, arenas esportivas e portos marítimos.

O primeiro restaurante no Brasil inaugurou em dezembro de 2013 no Shopping Internacional de Guarulhos. Possui em território brasileiro mais 4 restaurantes localizados no Tietê Plaza Shopping, Shopping West Plaza, Shopping Iguatemi Esplanada e Boulevard Shopping Nações Bauru. Abrirá mais 6 lojas no Golden Square Shopping, Grand Plaza Shopping, Castelo Premium Outlet, São Paulo Plaza Shopping, Shopping Iguatemi Campinas e Norte Shopping.

A jornada de entrada no Brasil começou em 2004 e só foi concretizada em 2013. O empreendedor

responsável pela instalação da Johnny Rockets no Brasil é o Antonio Augusto Ribeiro de Souza, ex-franqueado do Mc Donalds, quando em uma viagem aos EUA com sua família recebeu a possibilidade de trazer a marca.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi feita através da apuração dos fatores que interferem no processo de internacionalização e dos modos de entrada presentes na entrevista e nos dados coletados previamente, segundo o conceito dos autores presentes no referencial teórico. Para coleta de campo foi elaborado um roteiro de entrevista com perguntas direcionadas aos fatores interferentes e ao modo de entrada adotado pela Johnny Rockets.

A Johnny Rockets é uma rede de casual dinners que oferece aos consumidores uma variedade de produtos na linha gourmet simples que envolve hambúrgueres, sanduíches, entradas, saladas, milk shakes e floats. A rede é uma loja de especialidade, na qual Kotler (2005) define lojas de especialidade a disponibilização de uma grande variedade de produtos, porém com uma linha reduzida. Em relação ao atendimento aos consumidores, o restaurante se encaixa no nível de seleção, onde o cliente pode pedir ajuda, mas é ele que escolhe o que vai adquirir do cardápio e

finaliza o pedido pagando a um vendedor pelo produto (KOTLER, 2005) (Quadro 1).

Por meio da entrevista e de outras fontes percebeu-se que o objetivo do Johnny Rockets ao escolher o mercado brasileiro era basicamente expandir e conquistar fatias do mercado. Os motivos que levam as empresas de varejo a se internacionalizar surgem do desejo de ir além do mercado (STERNQUIST, 2007 apud MADEIRA, 2009).

Em internacionalização, os fatores são caracterizados como condições internas e externas à empresa, que influenciam a decisão de procurar o mercado estrangeiro. Esses fatores podem atuar de maneira motivadora ou inibidora. O sucesso ou fracasso da empresa que pretende se internacionalizar dependerá das razões na tomada de decisão da mesma, como a escolha do lugar, da estratégia e da estrutura apropriada. A melhor forma para ingressar no mercado estrangeiro depende do estudo do fator que motiva ou inibe o processo de internacionalização das organizações dependendo do contexto em que está inserido (MADEIRA; SILVEIRA, 2013).

Por meio da entrevista evidenciaram-se os fatores externos à empresa que inibiram a entrada da Johnny Rockets no mercado brasileiro. Foram eles o regulatório, o econômico, o social e o político. O regulatório prejudicou a vinda da franquia por 10

Quadro 1 – Característica da empresa

Variável	Elementos	Fontes de evidência	
		Entrevista	Documentos (site Johnny Rockets)
Loja de especialidade	Variedades de produtos com linha reduzida	Oferecem hambúrgueres, sanduíches, shakes e floats, bebidas, sobremesas, saladas	Oferecem hambúrgueres, sanduíches, shakes e floats, bebidas, sobremesas, saladas
Seleção	Clientes selecionam produtos	Clientes decidem o que irão comer	Não identificado

Fonte: elaborado pelos autores

**Quadro 2 – Fatores externos inibidores**

Fatores	Elementos	Fontes de evidência
		<b>Entrevista</b>
Políticos	Composição étnica, linguística e religiosa, regime político, a incidência de revoluções e guerras	Governo brasileiro incentiva desenvolvimento de marcas nacionais
Econômicos	Renda per capita, taxa de crescimento, taxas cambiais, produto nacional bruto, renda nacional, inflação, nível de emprego, nível de consumo/habitante infraestrutura	Tributos e altos preços imobiliários
Sociais	Qualificação da mão de obra, encargos sociais, sindicalização	Sindicatos e questão trabalhista no Brasil
Culturais	Cultura, subcultura e classe social	Não identificado
Regulatórios	Legislativos e jurídicos = regulamentação e legislação	Processo judicial envolvendo uma empresa com a mesma marca no Brasil
Comerciais	Competitivos e estratégicos	Não identificado
Financeiros	Balanço de pagamentos, posições e saldos de pagamentos, dependência de receitas de exportação e taxa de câmbio	Não identificado
Ambientais	Renda por habitante, hábitos de consumo, existência de infraestrutura	Não identificado

Fonte: elaborado pelos autores

anos, da qual era para ter entrado em 2004. Ocorreu que um empresário brasileiro estava usando a parte do nome da marca, a mesma imagem e continha em seu cardápio mais de vinte itens plagiados, o que os levou a um processo judicial em litígio. Depois desse longo período, a Johnny Rockets ganhou em todas as instâncias, ponto esse considerado como positivo para a empresa, pois naquela época os brasileiros não conheciam a rede como hoje. O econômico influenciou nas questões tributárias, na dificuldade de importar devido as barreiras tarifárias brasileiras e também nos altos preços imobiliários. Em relação ao fator social, a presença de muitos sindicatos e a questão trabalhista no Brasil, que é muito forte, uma vez que nos Estados Unidos, a contratação de funcionários é mais simples. Já o político foi o fato de o governo brasileiro incentivar o

desenvolvimento de marcas nacionais e não estar aberto para empresas de fora (Quadro 2).

Dentre os fatores motivadores externos à empresa foram constatados o econômico, comercial e cultural. O fator econômico motivou correspondente ao aumento da renda da classe média, que influenciou a ida dos brasileiros ao Estados Unidos e a viagem em cruzeiros da Royal Caribbean - onde a franquia possui redes -, elevando assim o reconhecimento da marca por parte dos brasileiros.

Por ser um país emergente, populoso e de território com dimensões continentais, identificaram a oportunidade de expansão regional e consumidores potenciais. Referente ao fator cultural, o povo brasileiro simpatiza com a cultura americana, aprecia comer hambúrguer e tem comportamento caloroso, o que o fez aceitar

**Quadro 3 –** Fatores externos motivadores

Fatores	Elementos	Fontes de evidência	
		Entrevista	Documentos
Políticos	Composição étnica, linguísticas e religiosa, regime político, a incidência de revoluções e guerras	Não identificado	Não identificado
Econômicos	Renda per capita, taxa de crescimento, taxas cambiais, produto nacional bruto, renda nacional, inflação, nível de emprego, nível de consumo/habitante infraestrutura	Não identificado	País populoso e emergente
Sociais	Qualificação da mão de obra, encargos sociais, sindicalização	Não identificado	Não identificado
Culturais	Cultura, subcultura e classe social	Identificação da marca com o povo brasileiro	Não identificado
Regulatórios	Legislativos e jurídicos = impostos, taxas, tributação, regulamentação, legislação	Não identificado	Não identificado
Comerciais	Competitivos e estratégicos	Mercados não explorados	Não identificado
Financeiros	Balanço de pagamentos, posições e saldos de pagamentos, dependência de receitas de exportação e taxa de câmbio	Não identificado	Não identificado
Ambientais	Renda por habitante, hábitos de consumo, existência de infraestrutura	Não identificado	Não identificado

Fonte: elaborado pelos autores

positivamente o entretenimento (os funcionários dão olá, tchau, dançam e desenham sorriso com ketchup nos pratos) e o conceito de casual dinners oferecido pela Johnny Rockets. Enxergou a oportunidade também de crescer nacionalmente em mercados não explorados, visando atingir os interiores, norte e nordeste do país (Quadro3).

Por ter experiência e maturidade no ramo, a Johnny Rockets apresentou todos os fatores internos motivadores. Presente em mais de 27 países e com as operações internacionais iniciadas em 2008, ela possui a habilidade e competência em elaborar pesquisa e planejamento adequados, com a finalidade de diminuir os possíveis riscos ao entrar em novos mercados. Sua imagem e prestígio mundial,

facilita a procura, a entrada e a estabilidade em novos mercados. Pode-se dizer que uma grande parcela do reconhecimento mundial da marca, é sua presença em alguns filmes americanos, em navios da Royal Caribbean, na Disney, em outlets em Miami e em estádio de futebol no Estado Unidos. Com brasileiros viajando mais para os Estados Unidos, facilitou o primeiro contato com a rede, antes dela entrar no Brasil. Por estar presente em vários países, sabe que é necessário ser flexível com adaptações regionais e culturais em cada país que for atuar.

**Quadro 4** – Fatores internos motivadores

Fatores	Elementos	Fontes de evidência
		Entrevista
<b>Estrutura</b>	Aspectos físicos, humanos, financeiros, jurídicos, administrativos e econômicos	Maturidade do formato
<b>Conhecimento</b>	Informações associadas à experiência, intuição e valores	Abordagem criativa e empreendedora
<b>Capacidades</b>	Capacidade em gerir os recursos	Ajuste do modelo de negócio
<b>Recursos</b>	Físicos ou materiais, financeiros, humanos, mercadológicos e administrativos	Imagem e prestígio, oportunidade de crescimento
<b>Competências</b>	Habilidade, atitude e conhecimento	Pesquisa e planejamento, Aprendizagem por experiência
<b>Tomador de decisões</b>	experiência em tomada de decisões	O máster franqueado possui ampla experiência com franquias no Brasil

Fonte: elaborado pelos autores

**Quadro 5** – Fatores internos inibidores

Fatores	Elementos
Estrutura	Aspectos físicos, humanos, financeiros, jurídicos, administrativos e econômicos
Conhecimento	Informações associadas à experiência, intuição e valores
Capacidades	Capacidade em gerir os recursos
Recursos	Físicos ou materiais, financeiros, humanos, mercadológicos e administrativos
Competências	Habilidade, atitude e conhecimento
Tomador de decisões	Experiência em tomada de decisões

Fonte: elaborado pelos autores

Por exemplo, o Brasil é o único país com hambúrguer de picanha e suco de refil. Além disso, eles têm liberdade para criar e desenvolver produtos, desde que mantido o padrão. Pelo fato da rede apresentar um diferencial, os brasileiros estão reagindo muito bem à marca, da qual está no Brasil há dez meses e meio e estão abrindo a sexta loja, e a sétima até o final do ano de 2014. Por fim, o Antônio Augusto, responsável pela vinda da marca ao Brasil, já possuía ampla

experiência em franquias e varejo no mercado brasileiro.

Dado o exposto sobre os fatores internos inibidores, ponderou-se a partir da entrevista e dados secundários, que a empresa não obteve nenhum fator interno que inibisse sua expansão para o Brasil.

**Quadro 6 – Modos de entrada**

Variável	Elementos	Fontes de evidência	
		Entrevista	Documentos
Licenciamento	Empresa local do país faz uso da marca da empresa que está ingressando no mercado	Não identificado	Não identificado
Franquia	O franqueador, a empresa dona do negócio cede à marca, o padrão e o treinamento para operação da atividade ao franqueado, parceiro representante da marca, que paga pelos custos de instalação e operação do negócio, as taxas pela utilização da marca e do sistema operacional	Máster franquia e sócios minoritários	Máster franquia e sócios minoritários
Concessão	Empresa subcontrata outra, para que esta fabrique em nome de sua marca.	Não identificado	Não identificado
Joint Venture	Aliança entre duas ou mais empresas com o objetivo de realizar atividades econômicas comuns. Compartilhamento de informações	Não identificado	Não identificado
Aquisição	Empresa adquire ativos de outra empresa no mercado de destino, com a finalidade de torná-la uma subsidiária no novo mercado	Não identificado	Não identificado

Fonte: elaborado pelos autores

A Johnny Rockets começou sua expansão ao mercado internacional em 2008. A iniciativa de entrada no Brasil, partiu do máster franqueado que se interessou pela rede e recebeu a oportunidade de trazê-la ao mercado. Responsável por todas as operações no território brasileiro, possui o direito de subfranquiar as unidades da empresa e de fazer adaptações necessárias seguindo as preferências do público, sem perder a essência e a identidade original do negócio. Opera com sócios minoritários que funcionam como investidores do negócio e recebem uma parte proporcional do lucro, não obtendo direitos legais sobre as tomadas de decisões. Sua unidade no Shopping West Plaza funciona como centro de treinamento e de suporte às outras unidades. A expansão geralmente é externa à empresa, isto é, o investidor interessado em instalar a rede no mercado em que atua procura a empresa e esta oferece a oportunidade de expansão. O máster franqueado torna-se o responsável por suas

operações no país e paga uma taxa ao franqueador por isso. Para que essa transação ocorra é necessário que a franquia conheça seu máster franqueado, suas capacidades e sua experiência no sistema de franquias. Desse modo, a expansão ocorre com base no relacionamento entre franqueador e franqueado, sem que a empresa estenda suas operações primeiras aos mercados similares em preceitos culturais e posteriormente aos mais distantes. Além dos conhecimentos sobre seu franqueado, a empresa precisa ter uma boa estrutura organizacional e saber se adaptar a novas culturas, hábitos, valores e conhecer seu mercado, seu potencial consumo e, como irá dar suporte aos seus franqueados. Com o objetivo de se tornar um sucesso é fundamental que franqueador e franqueado elaborem o planejamento estratégico a fim de conhecer seu mercado, as possíveis adaptações e a complexidade do território (MADEIRA; SILVEIRA, 2013; PINTO, 2012) (Quadro 6).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tratando-se dos fatores externos inibidores, o estudo indicou quatro aspectos: econômico, social, regulatório e político. O governo brasileiro ainda não incentiva a entrada de empresas estrangeiras no mercado, o que as deixa com menos vantagens no tocante às empresas nacionais. Importar acaba sendo custoso para a empresa, os impostos são altos, existem barreiras que dificultam a vinda de equipamentos, materiais ou matérias-primas. Escolher pontos se torna algo dispendioso, visto que os valores imobiliários aumentam com a alta procura. Pertinente ao recrutamento de funcionários, a questão trabalhista e os sindicatos dificultam a contratação, em que os quesitos devem ser abordados e respeitados a favor dos contratados, diferentemente dos Estados Unidos, que ocorre de maneira simples e como contrato verbal, segundo o entrevistado. O maior inibidor de entrada foi de cunho regulatório, no qual a Johnny Rockets entrou na justiça com uma ação contra uma empresa brasileira que desfrutava da marca, imagem e itens existentes na pauta da rede americana, ganhando em todas as instâncias de qualificação de plágio exercido pela rede brasileira. Este processo demorou 10 anos até que a entrada no mercado fosse efetivada.

Ponderando os fatores externos motivadores, destacaram-se o econômico e o cultural. O econômico devido o país ser emergente e populoso. Viu-se aí uma oportunidade de expansão regional e consumidores potenciais, uma vez que há mudanças positivas na estrutura social e econômica da população. Relativo ao cultural, o povo brasileiro tem simpatia pela cultura americana, possui o hábito de comer hambúrguer e tem comportamento caloroso, ponto este assertivo em aceitar o entretenimento proporcionado pela Johnny Rockets.

Apesar de nenhum fator interno inibidor ter sido apontado, todos os fatores internos motivadores foram preenchidos. Por se tratar de uma empresa com know how (conhecimento) no mercado varejista e de grande porte, suas decisões e estratégias para entrada no mercado brasileira são tomadas de maneira coerente e consciente. Atuante em mais de 27 países, possui embasamento na elaboração de pesquisa e planejamento, anterior sua introdução no mercado desejado, além de compreender que as adaptações cultural e regional são fundamentais para o aceite de seu produto e serviço no país. A matriz dá liberdade ao máster franqueado em desenvolver novos produtos, desde que mantido o padrão. Ser flexível às mudanças e adaptações foi considerado crucial ao progresso da marca no Brasil.

No que concerne ao modo de entrada da empresa praticado é o de máster franquia, onde um único empresário responde pelas operações de todas as unidades da franquia presentes em um país ou região. Essa forma de expansão geralmente vem de fora da empresa, ou seja, alguém interessado em levar a marca ao seu país entra em contato com a matriz e expõe sua vontade. A empresa oferece essa oportunidade, pois considera uma alternativa em obter acesso ao novo mercado por meio da experiência do varejista interessado, retorno dos investimentos e investimento de baixo risco. Nesta operação os máster-franqueados podem ter sócios minoritários, porém estes não possuem poder legal na tomada de decisões no negócio.

Constatou-se que o maior objetivo da empresa primariamente é a expansão de mercado. Utilizando seus recursos, capacidades e conhecimentos, através dos seus diferenciais oferecidos aos clientes e flexibilidade na adaptação, associados à sua imagem e prestígio nacional, a facilidade para entrada e



desenvolvimento em novos mercados se torna viável.

### Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas

A limitação encontrada para a execução do trabalho é justificada por esse ser um estudo de caso único, sendo assim, as percepções não podem ser estendidas para demais empresas, mas, podem servir de base para outros trabalhos. A sugestão seria realizar pesquisas quantitativas e ampliar o estudo de caso para demais empresas.

### REFERÊNCIAS

ABRANTES, A. A. DA C. A internacionalização empresarial numa economia mundializada. *Millenium*, v. 15, p. 1–20, 1999.

BARRETTO, Antonio; ROCHA, Ângela da. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. da (Org). *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Coleção Estudos COPPEAD. Rio de Janeiro: Mauá, 2003. P. 29-76

BORGES, A. R. Marketing de Varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes. *REVISTA UFSC*, 2001.

BOTELHO, D.; URDAN, A. T. Lealdade à Marca e Sensibilidade ao Preço: um Estudo da Escolha da Marca pelo Consumidor. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 4, p. 163–180, 2005.

CAVUSGIL, S.; KNIGHT, G; RIESENBERG, J. *Negócios Internacionais: Estratégia, gestão e novas realidades*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CERCEAU; Júnia. LARA; José E. *Estratégias de Internacionalização de empresas: uma abordagem teórica*. In: ENANPAD, ANPAD, 1999. Disponível em: <[http://www.anpad.com.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_trabalho=3238&cod\\_ev ento\\_edicao=3](http://www.anpad.com.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=3238&cod_ev ento_edicao=3)>. Acesso em: 01/09/2014.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

COSTA, A. J. D.; SANTOS, E. R. de S. *Estratégias e Negócios das Empresas Diante da Internacionalização*. 1ª Edição. p. 220 São Paulo: Ibpex, 2011.

CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. P. *Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras*. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.) *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006. P. 221-246

CYRINO, Álvaro B.; PENIDO, Erika. *Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras*. In: ALMEIDA, André. (Org.) *Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 79-116

DAWSON, J. A. *Internalization of retailing operations*. 1994 In: FINDLAY, A. M; SPARKS, L. (Org.) *Retailing: Critical Concepts*. Londres: Routledge, 2002, p. 39-55.

DEMO, P. *Metodologia Científica Em Ciências Sociais*. Atlas, 1995.

GRIPSRUD; Geir. BENITO, Gabriel R. G. *Internalization in retailing: modeling the pattern of foreign market entry*. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 12, p. 1672-1680, Dezembro, 2005. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/>

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. 2 edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

HONÓRIO, L. C. *A internacionalização de empresas brasileiras em uma perspectiva motivacional*. RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, V2. 2008.

HYMER, S. H. *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment, 1976*, MIT Press, Cambridge, MA. Disponível em: <[http://teaching.ust.hk/~mgto650p/meyer/readings/1/01\\_Hymer.pdf](http://teaching.ust.hk/~mgto650p/meyer/readings/1/01_Hymer.pdf)>. Acesso: 06 de abril de 214

JOHNNY ROCKETS. Site oficial. Disponível: <<http://www.johnnyrockets.com/>>. Acesso em: 11 de outubro de 2014

KOTABE, M.; HELSEN, K. Administração de marketing global. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. 10ª ed. São Paulo: Pearson, 2005.

MADEIRA, A. B. Internacionalização do varejo: um estudo com empresas brasileiras por meio de análise de conteúdo. 2009, 233p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05102009-102024/pt-br.php>>. Acesso em 06 de abril de 2014.

MADEIRA, A. B.; SILVEIRA, J. A. G. Internacionalização de empresas: Teorias e aplicações. São Paulo: Saint Paul, 2013.

MADEIRA, A.; SILVEIRA, J. A. G. da. Internacionalização de empresas de varejo. In: ANGELO, C. F. de; NIELSEN, F. A. G.; FOUTO, N. M. M. D (Coord). Manual de varejo no Brasil. 1. Ed. São Paulo: Saint Paul, 2012. p. 531-542.

MATTAR, Fauze Najib. Administração de varejo. 1 edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MCGOLDRICK, Peter J. Introduction to International retailing. In: MCGOLDRICK, Peter J.; DAVIES, Gary. (Orgs). International Retailing: trends and strategies. London: Pitman Publishing, 1995. p. 1 – 14.

MILHASSI, Flávia. Infraestrutura em alta atrai redes estrangeiras. Jornal DCI, 10 de junho de 2014. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/noticias/infraestrutura-em-alta-atrai-redes-estrangeiras>>. Acesso em 05 de novembro de 2014.

PÁDUA, E. M. M. DE. Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática. , 2004.

PINTO, Carlos Ruben. Master Franquia: Saiba o que e como funciona. Guia do franchising, 30 de abril de 2012. Disponível em:

<<http://www.guiadofranchising.com.br/master-franquia/>>. Acesso em: 26 de outubro de 2014.

RICHARDSON, J. R. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RICUPERO, R.; BARRETO, F. M. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: ALMEIDA, André. (Org.) Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 1-36

ROCHA, Angela da; ALMEIDA, Victor. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). Gestão Internacional. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 7-37

ROOT; Franklin R. Entry Strategies of internalization markets. Lexington, MA: Lexington Books, 1987. Disponível em: <<http://teaching.ust.hk/~mgto650p/meyer/readings/9c/Root.pdf>> Acesso em: 28 de agosto de 2014

SEBRAE. Bares e restaurante: um setor em expansão. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Bares-e-restaurantes:-um-setor-em-expans%C3%A3o>>. Acesso em: 04 de novembro de 2014.

SILVA, R. C. M. DA; CHAUVEL, M. A.; BERTRAND, H. Internacionalização de Pequenas Empresas: Um Estudo de Caso com uma Empresa Brasileira de Tecnologia. Gestão Regionalidade, v. 26, p. 43–62, 2010.

TOLEDO, L. A.; SHIRAIISHI G.F. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. Revista da FAE Curitiba, p. 103–119, 2009. Curitiba, Brasil.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.