

A Internacionalização de *Steak Houses* Brasileiras: Empreendedorismo Étnico ou Marketing de Experiência?

Elimar Kröner TEIXEIRA (UNISINOS)

Yeda Swirski de SOUZA (UNISINOS)

Resumo

O presente estudo pretende contribuir para o entendimento de fatores que limitam ou impulsionam a inserção de PMEs brasileiras no mercado internacional, especificamente aquelas com características étnicas. O foco está no fenômeno da inserção e rápida expansão no mercado internacional das *steak houses* com estilo e origem brasileiros. Para tanto, adotou-se como estratégia de investigação o estudo do caso da Churrascaria Fogo de Chão que inseriu-se nos Estados Unidos. O estudo analisa por meio do caso investigado duas proposições: (1) A inserção e rápida expansão no mercado internacional de *steak houses* com estilo e origem brasileiros pode ser explicada como efeito dos benefícios intrínsecos a economia étnica, como a identificação de oportunidades de negócios, financiamento e formação de redes sociais; (2) A inserção e rápida expansão no mercado internacional das *steak houses* com estilo e origem brasileiros pode ser explicada como decorrente de estratégias de marketing de experiência, tais como: o ambiente de serviço, atmosfera, os sentidos, aromas, iluminação, comunicação, cores, arranjo espacial, metáfora teatral e pessoas.

1 Introdução

O presente estudo pretende contribuir para o entendimento de fatores que limitam ou impulsionam a inserção de PMEs brasileiras no mercado internacional, especificamente aquelas com características étnicas. A contribuição pretendida pelo estudo alinha-se a outros trabalhos já desenvolvidos que buscam analisar especificidades da internacionalização de empresas brasileiras (ROCHA e BLUNDI, 2001; ARAUJO e BLUNDI 2005). Por exemplo, o estudo sobre o caso da Churrascaria Plataforma em Nova York (Freitas, Casotti e Blundi, 2002) revela que esse restaurante alcançou um diferencial competitivo nos Estados Unidos ao personalizar as relações com os seus clientes, ou seja, ao estabelecer vínculos sociais, uma característica típica da cultura brasileira (BARBOSA, 1992; DA MATTA, 1983 apud ARAUJO e BLUNDI 2005).

Neste estudo, o foco está no fenômeno da inserção e rápida expansão no mercado internacional das *steak houses* com estilo e origem brasileiros. Cabe ressaltar que desde a década de setenta do século XX, o Brasil, especialmente o Estado do Rio Grande do Sul, é formador de casas especializadas em fazer churrasco, costume que teve influência dos imigrantes italianos no sul do Brasil. Entre esses imigrantes, famílias de empreendedores na busca de atrair novos clientes, além de oferecer o tradicional churrasco de carne bovina, preparavam também carne de suínos, caprinos e aves servidos simultaneamente, dando origem ao sistema que hoje se chama de "espeto corrido" (MOTA e MOTA 2000).

Considerando-se que as *steak houses* brasileiras abrigam especificidades culturais e regionais, partiu-se do pressuposto que a sua inserção internacional poderia ser explicada na linha dos estudos sobre empreendedorismo étnico (MARTES e RODRIGUES, 2004; TRUZI e NETO,

2007). Além disso, na busca de entendimento sobre o fenômeno da inserção das *steak houses*, considerou-se os estudos sobre marketing de experiência que abordam os efeitos do ambiente durante as experiências interativas de serviços (KOTLER, 1973; BITNER, 1992; SALAZAR e FARIAS 2006; PINE II e GILMORE 1999; SCHMITT 2002; SCHMITT e SIMONSON 2002), uma vez que os mesmos auxiliam na compreensão dos fatores de atratividade em serviços.

As evidências empíricas examinadas provêm do estudo do caso da Churrascaria Fogo de Chão. Entende-se que esse caso pode ser revelador sobre a inserção internacional de PMEs brasileiras do setor de serviços de alimentação.

Este artigo divide-se em cinco seções, incluída esta introdução. Na segunda seção, são abordados conceitos de empreendedorismo étnico e de marketing de experiência. Na terceira seção, aborda-se o método de estudo, em seguida a caracterização, análise e interpretação do caso e, por fim, as considerações finais.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Empreendedorismo étnico

Algumas das características de uma economia étnica apontadas pela literatura: incluem integração e cooperação étnica, fontes étnicas de capital, trabalho e informação, restrições à competição intragrupo, especialização ocupacional, concentração geográfica, solidariedade étnica e confiança em redes internacionais de base étnica (GOLD, 1989 apud MARTES e RODRIGUES, 2004). Desse modo, a pesquisa sobre empreendedorismo étnico é capaz de contribuir para aprofundar temas essenciais do campo do empreendedorismo, como a criação, a descoberta e os meios de exploração de oportunidades de negócio, tecnologia e inovação (SHANE e VENKATARAMAN, 2000; 2003).

A economia étnica implica em um conjunto de empregadores, auto-empregados ou simplesmente empregados pertencentes a um mesmo grupo étnico ou de imigrantes (BONACICH e MODELL, 1980). O interesse pelos processos de criação de negócios étnicos deve-se também ao fato de que índices mais elevados de empreendedorismo foram associados a taxas mais aceleradas de mobilidade social e melhoria das condições de vida de comunidades imigrantes (HALTER, 2007; MARTES e RODRIGUES, 2004).

Muitas explicações divergentes (fatores estruturais VS fatores culturais) foram apresentadas para esclarecer as diferenças no êxito e no envolvimento empresarial entre grupos étnicos e de imigrantes. Uma explicação é a “tese do bloqueio de mobilidade” (“*blocked mobility thesis*”), também conhecida como a “teoria da desvantagem”, que aponta a discriminação racial e as barreiras culturais como forças estruturais que bloqueiam o avanço das minorias étnicas nos mercados econômicos populares, estreitando o impulso empresarial como o primeiro caminho para a prosperidade econômica (BONACICH e MODELL, 1980). Outra explicação é a “tese cultural”, que dar a entender que grupos étnicos e imigrantes entram no mundo dos negócios por causa de suas características particulares que promovem seu sucesso neste campo (LIGHT, 1972; LIGHT e ROSEINSTEN 1995 apud TEIXEIRA 2001; WALDINGER 1986).

Em seus estudos Waldinger, Aldrich e Ward (1990) assinalam às carências em ambas as teorias, combinando-as em um modelo uniformizado: o “Modelo Interativo de Desenvolvimento Empresarial Étnico”. Quanto à referência aos níveis discrepantes de participação empresarial entre grupos étnicos, os autores consideram que nenhuma característica exclusiva determina os níveis discrepantes de empreendedorismo: Quem sabe exista uma interação complexa entre estas duas dimensões – estrutura de oportunidades e características de grupo. Assim, o “Modelo Interativo” representa uma síntese das três aproximações principais ao estudo do sucesso empresarial étnico: (a) “características de grupo” ou predisposição de fatores e mobilização de recursos que os imigrantes injetam em seus negócios; (b) “estrutura de oportunidades”, inclusive condições de mercado e acesso à propriedade; e (c) “estratégias étnicas” que enfatizam o estudo da interação entre “características de grupo” e “estruturas de oportunidades”.

As redes de imigrantes que mantêm os empreendedores étnicos acendem modificações na economia existente na localidade de destino. Tais modificações permitem aumentar a capacidade de absorção de novos imigrantes da mesma origem. Há pelo menos três modos distintos pelos quais as redes de imigrantes incentivam uma economia étnica: (a) quando a rede se abastece com mão-de-obra co-étnica de baixo custo e estabelecem-se relações preferenciais entre firmas fornecedoras e firmas clientes; (b) quando as redes provêem informação econômica tanto para empreendedores imigrantes quanto para aspirantes; (c) quando as redes provêem acesso a vários tipos de ajuda mútua e assistência, como, por exemplo, acesso ao crédito (LIGHT e BHACHU, 1993 apud TRUZZI e NETO 2007).

Teixeira (2001), em seus estudos em Toronto, parece concordar com estudos anteriores realizados nos Estados Unidos e na Europa que mostram que o trabalho familiar e “co-étnico” desempenha tradicionalmente um papel bastante importante na operação das pequenas empresas étnicas (WALDINGER, ALDRICH e WARD, 1990, TEIXEIRA 2001). Dentro deste contexto, a etnicidade dos empregados parece ser um dos critérios principais na tomada de decisão dos empresários portugueses de quem empregar. Os estudos norte-americanos mostraram que a confiança nas redes étnicas de contatos – família e amizade – facilita o recrutamento “étnico” dos empregados (WALTON-ROBERTS e HIEBERT, 1997: LO *et al.*, 2000 apud TEIXEIRA 2001). Rocha, (2004) também destaca os relacionamentos étnicos como sendo um importante fator na aproximação dos países e na redução das incertezas do mercado. Para a autora, os relacionamentos são à base de todos os outros mediadores de distância psicológica, porque, primeiro, estabelecem-se as relações, depois, são iniciados os negócios, e esses relacionamentos, geralmente, ocorrem através de experiências no exterior.

Segundo os autores Waldinger e Aldrich, (1990) referem traços de grupos étnicos: uma orientação do empreendedor a seu país anfitrião, a solidariedade do grupo, e a uma predominância dos negócios proprietários-operários que confiam no trabalho co-étnico e da família. A teoria étnica de enclave (WILSON e PORTES, 1980) afirma que o uso do imigrante faz do empreendedor da língua, da cultura e de afinidades étnicas, construir uma rede econômica geográfica aglomerada em que alcançam mercados e fontes de trabalho, empregando frequentemente empregados co-étnicos. Os escassos recursos de que os empreendedores étnicos dispõem têm geralmente origem na própria comunidade étnica de que fazem parte, assim como em suas redes de relacionamento e apoio (PORTES e SENSENBRENNER, 1993 apud MARTES e RODRIGUES, 2004).

Na teoria social, consideram a família imigrante como uma fonte de capital social (SANDERS e NEE, 1996 apud DANNES, SM ;LEE,J *et al* 2008). Pelo motivo de interesses coletivos e dos laços pessoais fortes, a família facilita a associação de recursos financeiros e trabalho. Em função dessas e outras características de tal fenômeno, tem crescido consideravelmente o interesse por pesquisas sobre os processos de criação e crescimento de negócios étnicos, pela contribuição potencial que podem trazer à análise geral sobre desenvolvimento de negócios, em particular de pequenas empresas (GREENE, 1997 apud MARTES e RODRIGUES, 2004). As famílias transmitem sua cultura às empresas com as interações do membro da família na família e nos sistemas empresariais e na relação dos dois sistemas.

Entre os benefícios associados ao capital social, são mencionados os seguintes aspectos: facilidade de coordenação e ação, acesso preferencial a oportunidades, informação e recursos; maior visibilidade e legitimidade, assim como melhoria na eficiência (ADLER e KWON, 2003; DAVIDSON e HONIG, 2003; NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; PORTES e LANDHOLT, 2000 apud TRUZZI e NETO 2007). O capital social nas áreas de administração, sociologia e empreendedorismo apresentam evidências de uma afinidade positiva entre capital social e sucesso em iniciativas empreendedoras (FUKUYAMA, 2001 apud TRUZZI e NETO 2007). Os empreendedores que possuem capital social têm maiores chances de acesso a relações pessoais importantes para o sucesso do negócio (BARON e MARKMAN, 2003) e as fontes de capital de risco para suas iniciativas (SHANE e CABLE, 2000; SHANE e STUART, 2002 apud TRUZZI e NETO 2007). A relação de confiança é assegurada entre os membros de suas redes, como, por exemplo, na redução dos níveis de oportunismo e dos custos de transação necessários à realização de negócios (FUKUYAMA, 1995; NAHAPIET e GHOSHAL, 1998 apud TRUZZI e NETO 2007). A conexão fundamental entre capital social e empreendedorismo étnico se dá em função do uso eficaz de recursos étnicos, que são capazes de fomentar a criação e apoiar a sobrevivência de iniciativas de negócios na comunidade imigrante. Recursos étnicos têm origem nas características específicas de cada grupo, e incluem elementos tais como: valores, conhecimentos, habilidades, informação, solidariedade e ética profissional. Estas sociedades são baseadas essencialmente no princípio de confiança cobrável (PORTES e SENSENBRENNER, 1993 apud MARTES e RODRIGUES, 2004) e têm facilitado a criação de negócios em várias comunidades de imigrantes nos Estados Unidos (MARTES e RODRIGUES, 2004).

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

2.2 Marketing de experiência

Para Pine II e Gilmore (1999) a experiência deve ser reconhecida como uma quarta modalidade de oferecer valor ao mercado, entre as três formas usuais e bastante conhecidas: as *commodities*, os produtos e os serviços. Os autores apresentam como exemplo o café: trata-se de uma *commodity* para plantadores e comerciantes, um produto nas gôndolas e um serviço no bar. Nesta ordem reflete o que cada consumidor atribui a ela. Pela mesma xícara de café, eles estão dispostos a pagar mais em um restaurante ou café da moda, com um ambiente especial. E muito mais ainda, se lhe for oferecido uma verdadeira experiência, como degustá-lo no famoso *Café Florian*, na *Piazza San Marco* em pleno coração de Veneza, Itália.

Pine II e Gilmore (1999) observam que, em uma experiência, o cliente paga por passar o tempo desfrutando de uma série de eventos memoráveis que a empresa lhe oferece. O sucesso no mercado de uma experiência está associado ao grau de interesse que a empresa consegue produzir ao cliente e ao usar a tecnologia da informação, as marcas, a integração da comunicação e o entretenimento para fazê-lo (SCHMITT, 2002; BERRY 1999). Nesse sentido, qualquer que seja o artigo, a compra deve ser uma experiência dinâmica, estimulante e divertida. Para isso, as organizações são obrigadas a inovar constantemente para que o cliente habitual acredite que sempre poderá encontrar alguma novidade (BERRY 1999).

Para Pine II (2001) e Pine II e Gilmore (1999), se os varejistas quiserem evitar a “comoditização”, precisarão colocar as experiências agradáveis em cena. Para isso, empresas estão adotando o *marketing de experiência*, buscando intensificar a comunicação com os clientes, já que esse tipo de estratégia foca-se nas experiências do consumidor, antes, durante e após a compra, ao contrário do *marketing* tradicional, mais direcionado para as características e benefícios dos produtos (SCHMITT, 2002).

A experiência está associada a quatro diferentes campos: o do entretenimento; o da educação (como assistir a um seminário); o da estética (como visitar um museu ou parque); e o do escapismo (uma fuga da rotina diária) (PINE II, 2001; PINE II; GIMORE 1999; SCHMITT e SIMONSON, 2002). Entende-se que o tipo de experiência que as pessoas associam ao entretenimento é aquela absorvida passivamente por meio dos sentidos (SCHMITT, 2002; SCHMITT e SIMONSON, 2002) mas é previsto um aumento na demanda por experiências cada vez mais incomuns e na necessidade de combinar o entretenimento, o escapismo, a estética e a educação (SCHMITT e SIMONSON, 2002). Pine II e Gilmore (1999) afirmam que apenas quando esses quatro campos da confluem, há efetivo potencial para que um serviço diferencie-se.

Para Lovelock e Wirtz (2007) o ambiente físico de um serviço possui um importante papel da modelagem da experiência e da satisfação do cliente. Serviços associados como hotéis, hospitais, escritórios e principalmente restaurantes, ao buscar aperfeiçoamento, procuram fazer com que seus clientes sintam-se mais confortáveis e satisfeitos. Nesta busca, o aperfeiçoamento do ambiente de serviço é um componente bastante importante na proposição total de valor. Denominado também como *cenários de serviços* por Bitner (1992), relacionados ao estilo (SCHMITT e SIMONSON, 2002) e à aparência dos contornos físicos e de outros elementos de experiência encontrados por clientes em locais de entrega de serviço (LOVELOCK E WIRTZ 2007).

Blessa (2005, 2007) reforça os pensamentos de Lovelock e Wirtz (2007) quando descreve que a atmosfera de compra diz respeito ao *design* de um ambiente (SCHMITT e SIMONSON, 2002), para isso utiliza-se comunicação visual, iluminação, cores, música, elementos que possam estimular as respostas emocionais e de percepção dos clientes que através do cenário (LEVY e WEITZ 2000, COBRA, 2009) poderão afetar ou não seu comportamento de compra. Neste sentido, a atmosfera afeta o comportamento do consumidor em pelo menos três aspectos (KOTLER 1973): primeiro pode servir para chamar a atenção do consumidor, pelo uso de cores, sons (SCHMITT e SIMONSON, 2002; SHET, *et al* 2008) e movimentos, para diferenciar-se dos concorrentes (BERRY 1999); segundo, é um meio de criação de mensagem pelo qual a loja

expressa uma série de características sobre o ambiente; e terceiro, a atmosfera pode servir como um meio para se estabelecer estados afetivos, pois as características de um ambiente podem ativar reações internas que contribuem favoravelmente para a probabilidade de compra (LEVY e WEITZ, 2000).

No caso de restaurantes, a atmosfera é um aspecto relevante. Os restaurantes caracterizam-se por serem organizações prestadoras de serviços complexos que, geralmente, exigem contato entre ofertante e consumidor na entrega do serviço, além de proverem tanto produtos físicos, como serviço (CARLZON, 1994; NORMANN, 1993; ZEITHAML e BITNER, 2003).

Nesse contexto, além do preço, tipo e qualidade de comida, são decisivos na escolha que um cliente faz por um restaurante, fatores como o estilo do restaurante, a atmosfera, a busca de novas experiências e questões de vivência (SCHMITT, 2002). Especificamente a atmosfera diz respeito à experiência sensorial completa composta por talheres adequados, boa apresentação do prato, decoração e iluminação agradável, ou seja, o *design* que incorpora numerosos elementos de identidade, todos bastante visíveis, como paredes, pisos, toalhas, guardanapos, prataria, louças, uniformes ou garrafas (SCHMITT, 2002; SALAZAR e FARIAS 2006). Estes elementos são ainda mais importantes em restaurantes classificados como gastronômicos que oferecem cardápios e serviços dispendiosos e estão voltados geralmente para o lazer (LEWIS, 1981; WALKER; LUNDBERG, 2003 apud SALAZAR e FARIAS 2006).

Estes elementos são ainda mais importantes em restaurantes classificados como gastronômicos ou *gourmet* (LEWIS, 1981 apud SALAZAR e FARIAS 2006) – estabelecimentos que oferecem cardápios e serviços dispendiosos e estão voltados geralmente para o lazer (WALKER; LUNDBERG, 2003 apud SALAZAR e FARIAS 2006).

Proposição 2: A inserção e rápida expansão no mercado internacional de *steak houses* com estilo e origem brasileiros pode ser explicada como decorrente de estratégias de marketing de experiência, tais como: o ambiente de serviço, atmosfera, os sentidos, aromas, iluminação, comunicação, cores, arranjo espacial, metáfora teatral e pessoas.

3 Método

A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho é do estudo de caso que, segundo Yin (2007), permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. O caso investigado é a Churrascaria Fogo de Chão, considerando-se como unidades de análise as filiais estabelecidas nos Estados Unidos. O presente estudo de caso foi escolhido de forma a atender o objetivo de descrever uma experiência presente e bem sucedida de internacionalização de uma empresa prestadora de serviços, no setor de alimentação, e cuja iniciativa foi caracterizada com a internacionalização, não apenas de um negócio, mas de uma idéia agregando características particulares da cultura brasileira, especificamente a do sul do país.

Os dados primários foram obtidos através de entrevistas em profundidade com o ex- sócio e Diretor Executivo que atuou na empresa desde a fundação até 2006 e com o Diretor Operacional da empresa, na ocasião da coleta de dados (outubro de 2009). As entrevistas tiveram duração média de quatro horas.

Dados secundários foram obtidos através de reportagens na imprensa regional, nacional e internacional. As fontes de mídia impressa foram jornais e revistas, tendo sido consultados os seguintes veículos: Zero Hora, Estadão, Correio Brasiliense, Valor Econômico, O Estado de São Paulo, Gazeta Mercantil, The Daily Planet, The Austin Chronicle Article, New Times, The Dallas Morning News e The Washington Times, Veja, Exame, O Globo, Caras, Guia Quatro Rodas, Gula, Isto é Dinheiro, Pequenas Empresas Grandes Negócios, Forbes e Época. As fontes de mídia televisiva e Internet consultadas foram: Houstonismo, Kens 5; website da empresa e blogs pessoais, sociais negócios, marketing, empreendedorismo e gastronômicos.

Ainda, observações etnográficas realizadas ao longo da visitação e freqüentação a Churrascaria Fogo de Chão nas unidades de Moema e Santo Amaro em São Paulo em outubro de 2009 contribuíram para a coleta de dados.

Os dados foram analisados em seu conteúdo para o estabelecimento de uma descrição da trajetória empresarial da Churrascaria Fogo de Chão, desde sua fundação até sua internacionalização. O estabelecimento dessa trajetória combinou dados de diferentes fontes. A análise das posições estabelecidas se dá em uma abordagem interpretativa dos dados coletados, tal como é exposto nas seções que seguem.

4 A Churrascaria Fogo de Chão e sua inserção internacional

"Digo sempre que parti do zero menos zero", brinca Arri. Com apenas 14 anos e a 6ª série do ensino fundamental concluída... (VEJA, 2006).

Ao final da década de 1970, os irmãos Arri e Jair Coser e Jorge e Aleixo Ongarato inauguravam a primeira Churrascaria Fogo de Chão, que tinha como objetivo resgatar a tradição da culinária do churrasco, mas numa concepção inovadora. Este projeto tinha raízes profundas no sonho de quatro jovens gaúchos, descendentes de italianos, que seria dar continuidade a uma tradição cultivada pelos seus antepassados há mais de um século: o churrasco (WOW!, 2003; VEJA, 2006; FOGO DE CHÃO, 2009).

No ano de 1979, foi escolhido o bairro Cavalhada, na zona sul de Porto Alegre (RS-Brasil), para inaugurar a primeira churrascaria Fogo de Chão. A Fogo de Chão tornou-se uma Churrascaria de referência na cidade, especialmente por diferenciar-se das demais quanto à qualidade do serviço proposto e design do ambiente (FOGO DE CHÃO, 2009). Situou-se em um patamar de preço superior aos demais restaurantes similares da cidade. Tornou-se um local freqüentado pela classe A e referência para o turismo da cidade como local indicado para saborear o tradicional Churrasco Gaúcho (FOGO DE CHÃO, 2009). O empreendimento em Porto Alegre alcançou resultados positivos no que se refere à criação de uma marca de referência no serviço de churrascaria, mas ficou aquém do esperado pelos empresários no que se refere ao retorno financeiro do empreendimento (WOW!, 2003; dados de Entrevista)

Motivados por alguns freqüentadores, principalmente paulistas, em 1985, os sócios fundadores decidiram pesquisar o mercado fora do Rio Grande do Sul e optam por focar na cidade de São

Paulo, entendendo que ali se concentrava o público de maior poder aquisitivo (WOW!, 2003). A instalação da Churrascaria Fogo de Chão em São Paulo é considerada como uma aposta cercada de sonho e risco: “*Se dá certo em Porto Alegre, dá certo em qualquer parte do mundo*” (Sr **Jorge Ongaratto, 2009**). As instalações em São Paulo exauriram os recursos acumulados no empreendimento em Porto Alegre. Contudo, em um momento econômico favorável do país com o plano cruzado, a Fogo de Chão em São Paulo conquistou mercado e imagem positiva (FOGO DE CHÃO, 2009).

Além de clientes de todas as regiões do Brasil, passou a ser cada vez maior o número de clientes internacionais que se encantavam com a proposta da Fogo de Chão, de se aprimorar a cada dia, sempre mantendo a essência de oferecer o autêntico Churrasco Gaúcho, divulgando a gastronomia não apenas dessa região, mas de todo o Brasil (FOGO DE CHÃO, 2009; dados de entrevista).

Em 1993, os proprietários da rede iniciaram um audacioso projeto: levar a qualidade e o diferencial do churrasco gaúcho para os Estados Unidos. Após cinco anos de trabalho, em agosto de 1997, inauguraram a Fogo de Chão em Dallas, conquistando o público e a crítica nos EUA. A aceitação do empreendimento expressa-se em premiação com o , título Hot Concept, concedido pela revista Nation’s Restaurant News e também o Wine Spectator Award of Excellence 2003 da Wine Spectator Magazine (WOW!, 2003).

Com a receptividade, inauguraram-se novas casas em, Houston, Atlanta, Chicago, Beverly Hills, Washington DC, Filadélfia, Scottsdale, Kansas, Minneapolis, Baltimore, Austin, Indianápolis, Miami, Denver e San Antonio, totalizando em novembro de 2009 dezesseis (16) Churrascarias Fogo de Chão nos Estados Unidos e seis (6) no Brasil, sendo três em São Paulo, uma em Belo Horizonte, uma em Brasília e uma em Salvador.

Enchemos o avião de gaúchos e fomos para os Estados Unidos da América,

Sr Jandir Dalberto(2009)

A inserção do empreendimento no mercado nacional brasileiro tinha como objetivo principal adquirir experiência e novos conhecimentos, para fundamentar e idealizar um projeto de vida: montar uma churrascaria que se diferenciava das demais através de características exclusivas. Neste processo nem tudo foram facilidades, conforme relatado pelo Sr Jandir Dalberto (2009):

Os clientes no início não entendiam o serviço de rodízio, enchiam os pratos para não perder a chance de se servir, aos poucos foram vendo que o serviço era constante e começaram a entender.

A adaptação ao estilo da cultura norte-americana foi difícil e, especialmente, havia dificuldade em manter a motivação da equipe formada por brasileiros dos estados do sul. Não havia perspectiva de lucro imediato e não houve auxílio das redes sociais ou familiares e étnicas. As equipes e o empreendimento tampouco contaram com auxílio de políticas de incentivo à internacionalização. Dallas, onde localizou-se a primeira unidade da Fogo de Chão nos Estados Unidos não contava com uma comunidade de brasileiros. A filosofia dos negócios da Fogo de

Chão no processo de internacionalização esteve alicerçada em uma perspectiva de profissionalização, embora mantivesse inicialmente equipes compostas por brasileiros.

“ Bem eu estava vindo do trabalho de um dia duro,apreciei realmente a atmosfera do Fogo de Chão. Foi uma grande noite e a alimentação era deliciosa. Obrigado por uma noite fantástica e extremamente agradável do ponto de vista do entretenimento. ”
Edward Ochoa - Minneapolis, Abril 10, 2009 “(FOGO DE CHÃO, 2009).

A preocupação com os detalhes caracteriza também a filosofia da empresa. Por exemplo, no planejamento da unidade de Dallas, arquitetos americanos ficaram aproximadamente vinte dias nas unidades de São Paulo e Porto Alegre e foram levados para o campo no interior do Rio Grande do Sul com o objetivo de assimilares especificidades culturais do empreendimento.

Embora as citações culturais sejam nucleares ao serviço da Fogo de Chão, adaptações são feitas em favor da qualidade do serviço. Exemplo disso é a típica bombacha do gaúcho que ganhou um *design* mais leve e confortável e a camisa de cor azul para agregar a imagem de higiene, neutralidade e padronização.

Tanto no Brasil, como nos EUA, as cores internas da Churrascaria mantêm um padrão e são cores tranquilizantes. Nos Estados Unidos é usado mais madeira do que no Brasil. A música é somente ambiental, tendo sido abandonada a musica tradicional “gaudéria” ou regionalizada. Não há aromas evidentes, pois as casas trabalham com um sistema de exaustão com tratamento de filtros que eliminam o cheiro do churrasco tanto no interior quanto no exterior da loja.

A apresentação e design do *buffet* possui mesmo padrão em todas as unidades, com modificação somente em alguns detalhes de tamanho. Todas as casas são semelhantes quanto à estrutura e *lay out*: possuem um ambiente de bar para espera e reuniões antes do almoço ou janta e um salão principal que é arranjado conforme o movimento.

Espetos de carne “costelão” de gado rotativos ficam posicionados na entrada, dando um ar especial, e chamar o cliente a experimentar aquela carne suculenta. Iluminação focal e ao mesmo tempo aconchegante dá um ar de privacidade e elegância ao ambiente.

5 Considerações Finais

Verifica-se, que em nenhum momento do processo de internacionalização houve interferência das redes sociais étnicas na inserção do empreendimento, somente na manutenção e contratação da equipe. No restante nota-se um distanciamento. Quanto as estratégias de marketing de experiência, há uma preocupação bastante visível de entretenimento, de vender a cultura Gaúcha através do Churrasco com a preocupação de não ter exageros teatrais. A preocupação exagerada com os detalhes leva a ao equilíbrio entre prestação de serviço e cultura.

O processo de internacionalização da Churrascaria Fogo de Chão contribui para uma nova reflexão: empreendedora étnica, social e mercadológica. O ex-sócio e diretor da Churrascaria Fogo de Chão Sr. Jorge Ongaratto entende que o sucesso do negócio está ligado ao fato de que o empreendimento caracterizou-se pela motivação pessoal dos sócios e necessidade de sobrevivência profissional. Na verdade, Sr Jorge Ongaratto comenta que no processo de

internacionalização da empresa como uma oportunidade de risco que deu certo. (Sr **Jorge Ongaratto**: *EUA, momento de ida , foi uma questão de risco, desconheciam totalmente o mercado.*) A necessidade de dar certo fez com que todos se empenhassem, as pessoas e a alta direção estavam comprometidas com o sucesso. (Sr **Jorge Ongaratto**: *A pessoa que vai para trabalhar, o americano leva no colo e o sucesso depende de 90% transpiração 10 % inspiração*).

As raízes da cultura gaúcha ajudaram a levar ao sucesso e manter este empreendimento em franca expansão. Ao contrario de Blundi e Rocha (2001), explicando o pouco interesse dos empresários brasileiros em internacionalizarem o seu negócio, pela justificativa a resistência e a particularidade da cultura brasileira. Ou seja, as peculiaridades brasileiras - principalmente no que diz respeito aos seus aspectos culturais - nem sempre foram vistas como viabilizadoras da entrada do país no mercado internacional. Neste caso de estudo não é significativo esta justificativa. A cultura brasileira gaúcha foi um fator motivacional.

Outra característica muito enfatizada nas entrevistas foi à questão da padronização e atenção aos detalhes do serviço. O fato de a empresa levar para Dallas uma nova maneira de serviço em que também estavam embutidos alguns aspectos do conhecido e tradicional modo gaúcho de ser. (Sr **Jandir Dalberto**: *a essência esta nas pessoas, melhor serviço e melhor carne*). Conforme Freitas, Blundi e Casotti (2002) muitas vezes a identidade de um País pode ser expressa por um item de sua comida, como o *curry* na Índia. Em outras situações, como a comida italiana ou francesa, os ingredientes são ultrapassados pelo destaque da forma de preparo. A comida parece ser um bom caminho para se pensar globalmente. No churrasco há todo um destaque, todo um ritual de preparo e de servir, criar uma atmosfera própria através da experiência (Pine II e Gilmore 1999), este é o sentido e transparência de toda uma cultura. Este estudo pode dar uma idéia e contribuição onde queremos e podemos chegar à discussão e enfrentamento teórico para buscar um maior entendimento na internacionalização de pequenas e médias empresas étnicas. E, também, podem ser explicativos para o entendimento de uma tendência sócio-cultural que favorece a aceitação de produtos e serviços provedores de identidade cultural (FONTENELLE, 2007), tais como aqueles oferecidos em empreendimentos étnicos.

6. Referencias bibliográficas

ARAULO, L.V.S.; BLUNDI, M.D.S. “Adaptações estratégicas no ambiente internacional: um estudo de caso”, *XXVII Jornada de Iniciação Científica da UFRJ – Menção honrosa na XXVII Jornada de Iniciação Científica da UFRJ – Out/2005*.

BERRY, Leonard L. **Descobrimo a essência do serviço; os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios**, RJ. Ed. Qualitymark, 2001.

BERRY, Leonard. **O modelo emergente**, Revista HSM Management; n13, p 1999.

BITNER, M. J. *Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and employees*. Journal of Marketing, v.56, p.57-71, 1992.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto-de-venda**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005

- BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto-de-venda**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BLUNDI, Domenica e ROCHA, Everardo. “Franquia, etnocentrismo e alteridade: um estudo sobre diferença cultural”. In: Relatórios Coppead, Rio de Janeiro: UFRJ/Coppead, 2001.
- BONACICH, E. ; MODELL, J. *The Economic Basis of Ethnic Solidarity: Small Business in the Japanese American Community*. Berkeley: University of California Press, 1980.
- CARVALHO, J; MOTTA, P; Iluminando cenários de Serviços. Um Exame das Funções da luz nas "Horas da Verdade" ENANPAD 2000.
- DANES, S. M ; LEE, J. *et al.* *ENTREPRENEURIAL EXPERIENCE: AN EXTENSION OF SUSTAINABLE FAMILY BUSINESS THEORY*. Journal of Developmental Entrepreneurship, Vol. 13, No. 3 (2008) 229–268.2008.
- DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo, transformando idéias em negócios**. RJ Ed. Campus 2001.
- DORNELAS, Jose Carlos Assis.**Empreendedorismo Corporativo**. RJ. Ed. Campus 2003.
- FOGO DE CHÃO, disponível em <http://www.fogodechao.com.br/history.htm> - Acesso 2009.
- FONTENELLE IA. Construção e desconstrução de Fronteiras e identidades organizacionais: Historia e desafios do Mc Donalds, RAE • VOL. 47 • Nº1, JAN./MAR. 2007.
- FREITAS, H. G.;BLUNDI,M. D. S., CASOTTI, L. M., Internacionalização da Churrascaria Plataforma: Peculiaridades da Cultura Brasileira como um Diferencial Competitivo. Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional do Programa de Pós-graduação em Administração (ENANPAD), 2002.
- GRÖNROOS, C. Marketing: Gerenciamento e Serviços – A competição por serviços na Hora da Verdade. 2a; Edição. Quarta reimpressão. Ed. Campus. Rio de Janeiro, 2003.
- HALTER, Marylin. CULTURA ECONÔMICA DO EMPREENDIMENTO ÉTNICO: CAMINHOS DA IMIGRAÇÃO AO EMPREENDEDORISMO, ocorrida na FGV-EAESP em julho de 2006- RAE revista de administração de empresas. "v.47, n.1, 2007.
- KOTLER, Philip. “*Atmospherics as a Marketing Tool*”. *Journal of Retailing*, vol. 49, 1973.
- LEVY ,M., WEITZ,B.A. Administração de Varejo São Paulo .Atlas 2000.
- LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen.**Marketing de Serviços; pessoas,tecnologia e resultados**,2 reimpressão São Paulo:Ed Pearson Prentice Hall ,2007.

MARTES, Ana Cristina Braga e Rodriguez, Carlos L. , Afiliação Religiosa e Empreendedorismo Étnico: o Caso dos Brasileiros nos Estados Unidos, RAC, v. 8, n. 3, 117-141. 2004.

MARTES, Ana Cristina Braga; ETNICIDADE, MARKETING E EMPREENDEDORISMO: ENTREVISTA COM MARILYN HALTER. RAE revista de administração de empresas. "v.46, n.4, 2006.

MOTA, T P; MOTA, C W R; Artigo: Churrascarias gaúchas: um âmbito de migração; http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2000/Todos/migt4_5.pdf-Acesso 2009.

NORMANN, Richard. Administração de Serviços : **Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços**. São Paulo : Atlas, 1993.

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

PINE II, Joseph ;Marketing e Vendas, conceito imprescindíveis.São Paulo, Publifolha, Coletânea HSM Management, 2001.

PINE II, Joseph; **O futuro do Varejo**. HSM Management; n.13 p ,1999.

PRAHALAD. C.K, RAMASWAMY,V.Criação de valor compartilhada.Revista HSM .p 36-42,n34,2002.

ROCHA, A.M.C. O Construto da Distância Psicológica: Componentes, mediadores e assimetria. In: Hemais, C. (org) O Desafio dos Mercados Externos: Teoria e prática na internacionalização da firma, Vol.1. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

ROCHA, Angela da; BLUNDI, Maria Domenica Serpa; DIAS, Vanessa Tavares; "Survival of Exporting Companies in a Turbulent Environment: 21 Years Later". BALAS Proceedings, Caracas, 2000.

SALAZAR, Viviane Santos e FARIAS, Salomão Alencar de; Atmosfera de Serviços em Restaurantes Gastronômicos: influências Hedônicas na Satisfação do consumidor, ENANPAD 2006.

SCHMITT, Bernd H. **Marketing Experimental**. São Paulo: Abril, 2002.

SCHMITT, Bernd H.SIMONSON,Alex.A estética do Marketing,Como criar e administrar sua marca ,imagem e identidade.São Paulo,Nobel 2002.

SEWELL,Carl; BROWN,Paul.B.Clientes para Sempre.São Paulo.Ed. Harbra,1993.

SHANE, S; VENKATAMARAN, S; *Guest editor's introduction to special issue in technology entrepreneurship, Research Policy, 32, p.181-184, 2003.*

SHANE, S; VENKATAMARAN, S; the *promise the entrepreneurship as a field of research- American Marketing Research*, 2000.

SHET, N. Jagdish; MITTAL, Banwari; NEWMAN, I Bruce. **Comportamento do cliente- indo além do comportamento do consumidor**. SP. Ed Atlas, 2008.

TEIXEIRA, C. Migração e Câmbio social. Construindo uma economia étnica em Toronto, Canadá, *Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*. Universidade de Barcelona [ISSN 1138-9788] .Nº 94 (77), 1 de agosto de 2001.

TREZ, Guilherme; LUCE, Fernando Bins. **Serviços ao Cliente como Estratégia de Marketing**. 24º ENANPAD, Florianópolis, . Setembro, 2000.

TREZ, Guilherme; LUCE, Fernando Bins. **Serviços ao Cliente e a performance da empresa**. 25º ENANPAD, Campinas. Setembro, 2001.

TRUZZI, O M S; NETO M S: Economia e empreendedorismo étnico: Balanço histórico da Experiência Paulista . RAE 2007.

VEJA, vejasaopaulo.abril.com.br/.../2006/m0127847.html - acesso 10/2009

WALDINGER, R. *Through the Eye of the Needle: Immigrants and Enterprise in New York's Garment Trades*. New York: New York University Press, 1986.

WALDINGER, R., ALDRICH,, H., and WARD, R. *Opportunities, group characteristics, and strategies*, in R. Waldinger, H. Aldrich, and R. Ward (Eds) *Ethnic Entrepreneurs*. Newbury Park: SAGE Publications, p. 13-48. 1990.

WALDINGER, R., ALDRICH,, H., and WARD, R. *Ethnic Entrepreneurs*. Newbury Park: SAGE Publications, p. 49-78. 1990.

WILSON, KL and PORTES,A: Immigrant enclaves: An analysis of the labor market experiences of Cubans in Miami. *The American Journal of Sociology*, 86(2), 295–319, 1980.

WOW! www.eira.com.br/wow/3,1,47,4095.htm –2003 - acesso 10/2009

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman, p. 231-253, 2003.