

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO**

**ELIMAR KRÖNER TEIXEIRA**

**EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL COM CARACTERÍSTICAS ÉTNICAS:  
UMA ANÁLISE SOBRE A INSERÇÃO DE *STEAK HOUSES* DE ORIGEM  
BRASILEIRA NOS ESTADOS UNIDOS**

**SÃO LEOPOLDO**

**2010**

ELIMAR KRÖNER TEIXEIRA

EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL COM CARACTERÍSTICAS ÉTNICAS:  
UMA ANÁLISE SOBRE A INSERÇÃO DE *STEAK HOUSES* DE ORIGEM  
BRASILEIRA NOS ESTADOS UNIDOS

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção de título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Yeda Swirski de Souza

SÃO LEOPOLDO

2010

T266e	<p data-bbox="395 651 1366 835">Teixeira, Elimar Kröner Empreendedorismo internacional com características étnicas: uma análise sobre a inserção de <i>steak houses</i> de origem brasileira nos Estados Unidos / por Elimar Kröner Teixeira. -- São Leopoldo, 2010.</p> <p data-bbox="437 875 691 909">133 f. : il. ; 30 cm.</p> <p data-bbox="395 949 1278 1128">Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2010. “Orientação: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Yeda Swirski de Souza, Ciências Econômicas”.</p> <p data-bbox="395 1169 1366 1348">1. Empreendedorismo. 2. Empreendedores – Investimentos estrangeiros. 3. Empresas brasileiras – Restaurantes – Investimentos estrangeiros. 4. Culinária étnica – Steak houses. 5. Churrascarias - Empreendedores. I. Título. II. Souza, Yeda Swirski de.</p> <p data-bbox="986 1388 1211 1420">CDU 658.012.4</p>
-------	--

Catalogação na publicação:  
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

Elimar Kröner Teixeira

EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL COM CARACTERÍSTICAS ÉTNICAS:  
UMA ANÁLISE SOBRE A INSERÇÃO DE *STEAK HOUSES* DE ORIGEM  
BRASILEIRA NOS ESTADOS UNIDOS

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para a obtenção de título de Mestre, pelo  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, em  
Administração.

Aprovado em 30/08 /2010

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Yeda Swirski de Souza-Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva – Fundação Getulio Vargas/SP

---

Prof. Dr. Luciana Marques Vieira – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Prof. Dr. Cláudio Damacena – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Yeda Swirski de Souza  
Coordenadora Executiva do PPG em Administração

São Leopoldo

2010

*Dedico este trabalho, aos meus pais Teixeira e Mama Cristina,  
Irmãs Vivian e Viviane e, sobrinho, Felipe, filhas Larissa, Aline e à minha Esposa  
Odete e ao Nono.  
Que sirva de inspiração para que continuem  
estudando e se qualificando para a vida.  
Em especial a Nona e a tia Lucia ( in memorian). .*

## AGRADECIMENTOS

*São muitas as pessoas que me ajudaram neste desafio de produzir este trabalho, agradeço do meu coração e minha alma por este momento. Agradeço à Deus, aquele amigo que está constantemente comigo;*

*à minha família, Odete e minhas filhas Larissa e Aline, pela paciência e compreensão nas faltas, aos meus pais e irmãos pela orientação de sempre olhar para frente;*

*à Prof. Dr<sup>a</sup> Yeda Swirski de Souza. uma verdadeira amiga e conselheira; aos demais professores pelas contribuições mais do que valiosas, inspiradoras, ao ex-sócio e fundador da Fogo de Chão pela sua paciência;*

*à equipe da Fogo de Chão brazilian steak house pela contribuição, recepção e maravilhoso churrasco;*

*à Faculdade de Tecnologia Senac pelo incentivo de aprimoramento de educação continuada, sem esquecer dos amigos.*

*à Equipe do PPGA da UNISINOS, em especial à Ana Zilles*

*Aquele*

*Iremos ver algum dia?*

*Aquele,*

*Que navega pelos mares do sonho  
A procura de espaços e lugares ou  
Simples momentos para a inspiração.*

*Aquele,*

*Que ouve e vê*

*O vento a soprar entre as montanhas  
E a encontrar a pureza dos sentidos  
Junto à infinita realidade.*

*Aquele,*

*Que olha nos olhos de uma mulher  
A qual se esconde atrás de uma janela escuridão  
E vê o sorriso tímido de sua alma.*

*Aquele,*

*Que no fundo do abismo  
Vê uma flor a nascer  
Junto a momentos de reflexão,  
Momentos onde palavras salgadas  
Adoçam o morrer para viver...  
Iremos ver?*

*1984 - Elaborado pelo autor*

*“É muito melhor arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfos e glórias, mesmo expondo-se a derrota, do que formar fila com os pobres de espírito que nem gozam muito, nem sofrem muito porque vivem nessa penumbra cinzenta que não conhece vitória nem derrota” (Theodore Roosevelt)*

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é o de analisar os aspectos que caracterizam a inserção de *steak houses* de origem brasileira nos Estados Unidos. A análise se dá na ótica dos estudos sobre empreendedorismo internacional, especialmente aquele com características étnicas, uma vez que os mesmos podem ser explicativos para a inserção internacional de alguns empreendimentos. De forma complementar, considera-se os estudos sobre o ambiente de experiência que abordam os efeitos do ambiente durante as experiências interativas de serviços. Entende-se que esses estudos podem também ser explicativos para o entendimento de uma tendência sociocultural voltada à aceitação de produtos e serviços que propiciam uma percepção de identidade cultural ou étnica. Como método de investigação, realiza-se um estudo de caso do tipo exploratório e descritivo de uma *steak house* de origem brasileira e que atua nos Estados Unidos. A análise dos dados sugere que, a internacionalização em foco da *steak house*, está associada ao espírito empreendedor dos fundadores e à utilização de recursos adquiridos por meio da experiência combinados com um modelo inovador de serviço. . A análise do caso não revela características reconhecidas pela literatura como predominantes em economias étnicas, como redes sociais étnicas, redes comunitárias e de apoio na inserção e manutenção do empreendimento. Os dados sugerem que a criação de um ambiente que expressa uma tradição cultural pode ser explicativo para a inserção internacional da empresa.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Empreendedorismo internacional. Empreendedorismo étnico e ambiente de experiência.



## ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the features of the insertion of steak houses of Brazilian origin in the United States. The analysis takes the viewpoint of international studies on entrepreneurship, especially those with ethnic characteristics, since they may account for the insertion of some international ventures. As a complement, it is considered the studies on the environment of experience that deal with the effects of environment during the interactive experiences of services. It is understood that such studies may also be explaining to the understanding of a sociocultural trend focused on the acceptance of products and services that provide a sense of cultural or ethnic identity. As a method of investigation, there will be an exploratory and descriptive case study of a steak house of Brazilian origin and which operates in the United States. Data analysis suggests that the internationalization of the steak house in focus, is associated with the entrepreneurial spirit of the founders and the use of resources acquired through experience combined with innovative service model. The analysis of the case does not reveal features recognized by the literature as prevalent in ethnic economies, ethnic and social networks, community networks and support in the insertion and maintenance of the enterprise. The data suggest that creating an environment that expresses a cultural tradition can be explanatory for the international integration of the company.

**Key-words:** Internationalization. International entrepreneurship. Ethnic entrepreneurship and Environment of experience

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Síntese referencial teórico.....	36
Figura 2: Desenho da pesquisa.....	44
Figura 3: Lojas/unidades no Brasil (São Paulo, Brasília e Salvador) .....	52
Figura 4: Lojas/unidades nos EUA (Chicago, Houston, Washington, DC e Miami)...	53
Figura 5: Rotativo / Loja Miami.....	54
Figura 7: Adega / Loja Miami.....	55
Figura 8: Buffet.....	55
Figura 9: Buffet em montagem / Loja Miami.....	55
Figura 10: Carne (Picanha) .....	56
Figura 11: Carne (Costela).....	56
Figura 12: Carne (Cordeiro) .....	57
Figura 13: Carne (Lombo e costela de porco).....	57
Figura 14: Carne (Cupim).....	57
Figura 15: Carne (Frango e medalhão).....	58
Figura 16: Carne (Costela Premium).....	58
Figura 17: Carne (Ancho Premium).....	58
Figura 18: Carne (Alcatra e maminha) .....	59
Figura 19: Carne (Fraldinha ou vazio).....	59
Figura 20: Carne (Filet mignon).....	60
Figura 21: Costela Rotativa .....	60
Figura 22: Pão de queijo .....	61
Figura 23: Sobremesa.....	62
Figura 24: Sr Arri Coser passando carne .....	62
Figura 25: Primeira unidade da Fogo de Chão Porto Alegre.....	64
Figura 26: Primeira unidade da Fogo de Chão nos EUA-Dallas .....	67
Figura 27: Treinamento .....	70
Figura 28: Modelo análise .....	72
Figura 29: Empreendedorismo internacional.....	73
Figura 30: Síntese empreendedorismo internacional .....	83
Figura 31: Empreendedorismo étnico .....	85
Figura 32: Síntese Empreendedorismo étnico .....	93
Figura 33: Ambiente de experiência.....	95
Figura 34: Síntese ambiente de experiência .....	105
Figura 35: Síntese resultados - empreendedorismo internacional .....	107
Figura 36: Síntese resultados – empreendedorismo étnico .....	108
Figura 37: Síntese resultados - ambiente de experiência .....	108

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perfil dos entrevistados .....	41
Quadro 2: Perfil dos observadores .....	42
Quadro 3: Síntese evolução x tempo .....	71

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVO GERAL: .....	14
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
1.4 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
2.1 EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL.....	16
<b>2.1.1 Empreendedorismo Internacional e o Caso da Inserção de Steak Houses Brasileiras no Mercado Internacional</b> .....	<b>18</b>
2.2 EMPREENDEDORISMO ÉTNICO .....	22
<b>2.2.1 Capital Social em Empreendimentos Étnicos</b> .....	<b>25</b>
2.3 AMBIENTE DE EXPERIÊNCIA .....	29
<b>2.3.1 Experiências em Restaurantes</b> .....	<b>33</b>
2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO .....	35
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>37</b>
3.1 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS.....	37
3.2 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA .....	38
<b>3.2.1 A Seleção do Caso</b> .....	<b>39</b>
<b>3.1.2 Técnicas de Coleta de Dados Utilizadas</b> .....	<b>39</b>
<b>3.2.3 A Coleta de Dados</b> .....	<b>40</b>
<b>3.2.3 Análise dos Dados</b> .....	<b>43</b>
<b>4 A INSERÇÃO DE UMA STEAK HOUSE DE ORIGEM BRASILEIRA NOS ESTADOS UNIDOS</b> .....	<b>45</b>
4.1 CARACTERÍSTICAS DO SERVIÇO ANALISADO .....	45
4.2 ASPECTOS SOCIOLÓGICOS DA DISSEMINAÇÃO DA PRÁTICA DO CHURRASCO .....	48
4.3 CARACTERIZAÇÃO DO CASO ESTUDADO .....	51
<b>4.3.1 Aspectos Históricos</b> .....	<b>62</b>
<b>4.3.2 Estados Unidos</b> .....	<b>66</b>
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>72</b>
5.1 CATEGORIA INICIAL EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL .....	73
<b>5.1.1 Categoria para a Análise do Construto Empreendedorismo Internacional</b> .....	<b>74</b>
5.1.1.1 Clientes .....	74

5.1.1.2 Diáspora dos gaúchos.....	76
5.1.1.3 Mercado Brasileiro e Americano .....	77
5.1.1.4 Mão de Obra Especializada .....	79
5.1.1.5 Fogo de Chão Steak House .....	80
5.1.1.6 Empreendedores .....	81
<b>5.1.2 Análise do empreendedorismo internacional.....</b>	<b>83</b>
5.2 CATEGORIA INICIAL EMPREENDEDORISMO ÉTNICO.....	85
<b>5.2.1 Categoria para a Análise do Construto Empreendedorismo Étnico.....</b>	<b>86</b>
5.2.1.1 Cultura Regional.....	87
5.2.1.2 Recursos Étnicos .....	87
5.2.1.3 Gaúchos .....	88
5.2.1.4 Churrasco.....	89
5.2.1.5 Saladas, bebidas, sobremesas e acompanhamentos .....	91
<b>5.2.2 Análise do Empreendedorismo Étnico.....</b>	<b>93</b>
5.3 CATEGORIA INICIAL AMBIENTE DE EXPERIÊNCIA.....	95
<b>5.3.1 Categoria para a Análise do Construto Ambiente de Experiência.....</b>	<b>96</b>
5.3.1.1 Estímulos Inseridos no Ambiente de Experiência .....	97
5.3.1.2 Perspectiva Hedônica das Pessoas na Atmosfera de Experiência .....	99
5.3.1.3 Momentos ou Horas da Verdade.....	101
5.3.1.4 Concepção Inovadora no Modelo de Servir .....	103
<b>5.3.2 Análise do Ambiente de Experiência.....</b>	<b>105</b>
5.4 SÍNTESE DAS ANÁLISES .....	107
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>109</b>
6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	112
6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	113
6.3 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS .....	113
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE B- FOTOS DE MIAMI .....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO A- MENU.....</b>	<b>130</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo pretende contribuir para o entendimento dos fatores que caracterizam a inserção de empresas brasileiras no mercado internacional, especificamente aquelas com características étnicas. As evidências empíricas que motivam a investigação estão relacionadas à inserção e a rápida expansão no mercado internacional de *steak houses* com estilo e origem brasileira.

A contribuição pretendida pelo estudo alinha-se a outros trabalhos já desenvolvidos que buscam analisar especificidades da internacionalização de empresas brasileiras (BARRETO, 1998; BLUNDI; ROCHA, 2001; ROCHA; CHRISTENSEN, 1994). Por exemplo, os estudos sobre os casos da Churrascaria Plataforma, em Nova York (FREITAS; BLUNDI; CASOTTI, 2002), Churrascaria Porção, em Milão, Miami e Lisboa (RODRIGUES; GOMES, 2003) e de *steak house* brasileira no Porto, Portugal (MACHADO, 2007) revelam que esses restaurantes alcançaram um diferencial competitivo ao personalizar as relações com os seus clientes, estabelecendo vínculos sociais característicos da cultura brasileira (BARBOSA, 1992; FONTENELLE, 2007; MACHADO, 2007; ROCHA, 2004).

Pretende-se analisar a inserção internacional de *steak houses*, de origem brasileira, na ótica dos estudos sobre empreendedorismo internacional, especialmente aquele com características étnicas, uma vez que, os mesmos, podem ser explicativos para a inserção internacional de alguns empreendimentos (HALTER, 2007; LIGHT; GOLD, 2000; MARTES; RODRIGUES, 2004; TEIXEIRA, 2001; TRUZI; SACOMANO NETO 2007).

De forma complementar, na análise de fatores que favorecem a inserção internacional desses empreendimentos, pretende-se considerar os estudos sobre ambiente de experiência que abordam os efeitos do ambiente durante as experiências interativas de serviços (BITNER, 1992; KOTLER, 1973; PINE II; GILMORE, 1999; PINE II, 2001; SALAZAR; FARIAS 2006; SCHMITT, 2002; SCHMITT; SIMONSON, 2002;). Entende-se que esses estudos podem também ser explicativos para o entendimento de uma tendência sociocultural que favorece a aceitação de produtos e serviços que propiciam uma percepção de identidade cultural ou étnica (BUNDT, 2007; FONTENELLE, 2007; HALL, 1997).

Este estudo adota como estratégia metodológica uma abordagem descritiva que se apoia em um estudo de caso, o da Churrascaria Fogo de Chão. Na sequência deste estudo apresenta-se a situação problema, a justificativa e os objetivos do estudo.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

No contexto dos estudos sobre empreendedorismo étnico, Werneck (2004) identificou a existência de aproximadamente 350 negócios de brasileiros residentes em Massachusetts, que geram ao redor US\$ 180 milhões em impostos estaduais e contribuem para o desenvolvimento econômico desse estado norte-americano. Um dos determinantes normalmente mencionados para a formação desses negócios são as diferenças salariais nos empregos disponíveis para os grupos de imigrantes, mas considera-se também a importância do magnetismo exercido pela cultura e pelo estilo de vida norte-americano (MARTES; RODRIGUEZ, 2004). Os negócios dos imigrantes brasileiros no estado Americano de Massachusetts envolvem diversas ocupações (MARTES, 2000; SALES, 2003), entre elas, uma bem-sucedida é a limpeza de casas que evoluiu de uma pequena rede de negócios para um sistema de vendas apurado (MARTES, 2000; FLEISCHER, 2002). Martes (2000) considera que os brasileiros são dominantes na atividade de limpeza de casas e apresentam-se de uma maneira que os diferencia de outros imigrantes. Os brasileiros referem seu trabalho de *house cleaning* como um empreendimento (MARTES, 2000) e comercializam aos brasileiros recém-chegados, coétnicos, em Massachusetts, o “direito” de limpar sozinhos ou com os empregados, as casas que já têm recebido os serviços dos brasileiros. Tal comercialização emerge no contexto de um mercado bastante competitivo (MARTES, 2000) e de funções com certas medidas, como se fosse um novo investimento para um empreendimento étnico, servindo a afiliação étnica de novos imigrantes brasileiros para ganhar tempo e evitar as casas que geram poucos rendimentos (FLEISCHER, 2002).

Além dos negócios de imigrantes brasileiros em Massachusetts, evidências empíricas revelam a expansão de um negócio alicerçado em um produto com características étnicas, as *steak houses* empreendidas por brasileiros nos Estados

Unidos. Entre elas estão a Churrascaria Plataforma, em Nova York, a Churrascaria Porcão, em Miami, a Churrascaria *Texas de Brazil*, que conta hoje com dezesseis (16) casas nos Estados Unidos e vem adotando estratégia de crescimento, o que incluiu modelo de distribuição de franquias (TEXAS DE BRAZIL CHURRASCARIA, 2009). Há também a Churrascaria *Chima Brazilian stak house*, que conta hoje com quatro (4) casas nos Estados Unidos (CHIMA BRAZILIAN STEAK HOUSE, 2009). Nota-se, cada vez mais, a presença de publicidade de *steak houses* brasileiras em diferentes veículos de comunicação nos EUA e no Brasil, entre elas mídia impressa em jornais e revistas promocionais, especializadas e de negócios, vendidas ou cedidas em bancas, lojas, voos e cruzeiros marítimos.

Nesse contexto, identificaram-se poucos estudos que tenham se dedicado a sistematicamente acompanhar e compreender os fatores associados a essa expansão. Assim, formula-se a seguinte questão de pesquisa: Que aspectos caracterizam a inserção de *steak houses* de origem brasileira nos Estados Unidos?

## 1.2 OBJETIVO GERAL:

- Analisar aspectos que caracterizam a inserção de *steak houses* de origem brasileira nos Estados Unidos.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever o processo de inserção de *steak houses* de origem brasileira nos Estados Unidos;
- Analisar as implicações entre capital social e a inserção internacional de *steak houses* de origem brasileira nos Estados Unidos;
- Analisar elementos de ambiente de experiência de *steak houses* de origem brasileira nos Estados Unidos.



## 1.4 JUSTIFICATIVA

Como contribuição à produção de conhecimento, o estudo justifica-se, por um lado, pelo interesse em se estudar as características da internacionalização de empresas brasileiras. Os mercados internacionais têm sido um desafio para empresas brasileiras e, assim, compreender a inserção no cenário internacional revela-se como um tema relevante no plano acadêmico e organizacional (PAIVA; HEXSEL, 2005; FLEURY, A.; FLEURY, M., 2007). Por outro lado, identifica-se interesse por pesquisas sobre empreendimentos étnicos, não somente pelo potencial de contribuição que podem trazer à análise geral sobre desenvolvimento de negócios, mas, em particular, para o entendimento do empreendedorismo internacional (MARTES; RODRIGUES, 2004; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; TEIXEIRA, 2001). Como já afirmou Levitt (1990), em todos os cantos há alimentos chineses, pão italiano, música *country*, *pizza* e *jazz*. Do ponto de vista das aplicações, o estudo justifica-se pela oportunidade de contribuir para um negócio em expansão, que é a presença brasileira na gastronomia mundial. O caso aqui investigado, a Churrascaria Fogo de Chão (*Brazilian steak house*) poderá ser revelador sobre como uma ação empreendedora que favorece a mobilização dos recursos necessários para a inserção internacional. Assim, espera-se que este estudo, no ponto de vista de aplicação, venha a contribuir para a inserção de futuros empreendedores internacionais de serviços de alimentação. A análise poderá também ser reveladora sobre a relevância das características étnicas para a realização de um empreendimento, seja no que se refere aos benefícios do capital social, intrínsecos aos negócios étnicos, seja por meio indireto, ao conferir ao negócio uma imagem de identidade étnica que, contingencialmente, revela-se atrativa aos consumidores.

Após essa introdução, no segundo capítulo deste estudo apresenta-se o referencial teórico que embasa o estudo. No terceiro capítulo, descreve-se a metodologia de pesquisa. No quarto capítulo, apresenta-se o caso estudado. No quinto capítulo, refere-se à análise dos dados coletados. Por fim, na sequência apresentam-se as considerações finais do estudo e sugestões para futuros trabalhos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo apoia-se no conceito de empreendedorismo internacional e em estudos sobre empreendimentos étnicos. Apoia-se, também, em aspectos sobre ambiente de experiência em serviços de alimentação.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL

O termo empreendedorismo internacional (*international entrepreneurship*) teve sua primeira aparição em um artigo escrito por Morrow em 1988 (ZAHRA; GEORGE, 2002), seguido por McDougall em 1989, que pavimentaram o caminho para os primeiros estudos em nível acadêmico sobre este tema (MCDOUGALL; OVIATT, 2000).

Em alguns estudos há uma associação entre empreendedorismo internacional e o fenômeno das empresas que já nascem globais. Para Oviatt e McDougall (1995), algumas empresas já nascem com a ambição de ser global.

A oportunidade de negócio visualizada transborda as fronteiras do país, sede da empresa. Muitas vezes, para viabilizar esse negócio a empresa tem que necessariamente, desde muito cedo, estabelecer contatos com clientes, fornecedores e parceiros no exterior. Esse tipo de empresa apresenta alguns fatores de sucesso como uma visão global desde o início do projeto; uma equipe de direção com experiência no mercado internacional; uma rede de relação de negócios internacionais; a escolha de mercados ou tecnologias proeminentes; o controle sobre algum recurso intangível único; a estreita ligação entre produtos e serviços e uma coordenação global (OVIATT; MCDOUGALL, 1995).

A associação com o fenômeno das empresas que já nascem globais adquire novos contornos na evolução do conceito de empreendedorismo internacional. Esse conceito expandiu-se de forma a incluir atividades internacionais de empresas que não tenham “nascido globais”, entendendo-se que o empreendedorismo é um comportamento que serve igualmente às empresas novas, pequenas e grandes, já estabelecidas (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Além dessa ampliação do conceito, na década de 1990, Wright e Ricks (1994) afirmaram que, mesmo empreendedores com uma visão mais local, deveriam estar atentos com as empresas que atuam internacionalmente, visto que essas empresas podem se tornar concorrentes no mercado local. Esses autores destacaram que o empreendedorismo estimulava uma agenda de pesquisa emergente, formando comparações de comportamento empresarial em vários países e culturas. A percepção de uma nova realidade empresarial remete a uma nova conceitualização do termo. Mais tarde, McDougall e Oviatt (2000) ampliam ainda mais suas concepções sobre a modalidade internacional de empreendedorismo, definindo-o como uma combinação de inovação, proatividade e aversão ao risco.

Para McDougall e Oviatt (2000) a idade, o tamanho e as características de uma organização não são excludentes para enquadrar uma empresa como empreendedora internacional. Para os autores, ficam excluídas da concepção de empreendedorismo internacional as organizações governamentais e aquelas sem finalidade lucrativa. Assim, para organizações empresariais típicas, o tamanho da empresa, seu tempo de existência não interferem na possibilidade de um comportamento empreendedor internacional (McDOUGALL; OVIATT, 2000). Tal concepção, também contribui para a derrubada de um mito em empreendedorismo: o de que empresas bem estabelecida possuem aversão ao risco e não são inovadoras (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Na visão de Yeung (2002), empreendedorismo internacional supõe que o empreendedor deve ser dotado de controle dos recursos, capacidade de controle das estratégias e habilidades para criar e explorar oportunidades em diferentes países. Essas características, espelhando a necessidade de inovação e a aversão ao risco necessário às empresas para que possam alavancar suas operações internacionais, torna o empreendedorismo internacional um atrativo e singular campo de pesquisa (ZAHRA; GEORGE, 2002). Assim, o empreendedorismo internacional evoluiu de um foco em novos empreendimentos para incluir também o empreendedorismo corporativo (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) ponderam que o empreendedorismo internacional age como um processo organizacional amplo que está inserido na cultura da empresa que busca, por meio da exploração, de oportunidades surgidas no mercado internacional. Esses autores enfatizam cinco elementos constitutivos do

empreendedorismo internacional:

- a) é um fenômeno que abrange toda a empresa, estendendo-se a todos os níveis hierárquicos e geográficos da mesma, o que implica que não se restringe apenas à alta administração, embora as capacidades dos gerentes *top* representem a principal fonte empreendedora;
- b) é um processo que implica em um desenvolvimento dinâmico e evolutivo, sendo que os resultados conferidos a médio e longo prazo;
- c) para ter sucesso, tal processo pode envolver decisões inter-relacionadas e integradas que demandam um grau considerável de comprometimento de recursos e de conhecimento de mercado internacional;
- d) está embasado na cultura organizacional da empresa; (e) está diretamente associado ao papel do empreendedor na identificação e exploração de oportunidades de negócios.

Em suma, o conceito de empreendedorismo internacional abrange não só empresas que já nascem globais, mas representa também a ação empreendedora de organizações, com presença consolidada ou não no mercado local, que mobilizam recursos para competir em mercados internacionais.

### **2.1.1 Empreendedorismo Internacional e o Caso da Inserção de Steak Houses Brasileiras no Mercado Internacional**

No caso de inserção de *steak houses* brasileiras no mercado internacional aborda-se os estudos sobre os casos da Churrascaria Plataforma em Nova York (FREITAS; BLUNDI; CASOTTI, 2002), Churrascaria Porcão em Milão, Miami e Lisboa (RODRIGUES; GOMES, 2003) e de *steak house* brasileira no Porto, Portugal (MACHADO, 2007) respectivamente.

De acordo com os estudos da Churrascaria Plataforma, verifica-se que esses buscam discutir as características do processo de internacionalização das empresas brasileiras. Por isso, chama a atenção para certos aspectos da cultura brasileira que,

se levados em consideração pelos empresários, podem vir a se tornar importantes diferenciais competitivos no mercado externo. Nesse sentido, procura enfatizar as peculiaridades que se referem às características culturais do Brasil, as quais são encaradas, muitas vezes, como empecilhos para o sucesso de empreendimentos do país no exterior (FREITAS; BLUNDI; CASOTTI, 2002).

A estratégia da empresa foi a de privilegiar o serviço, levando para Nova York o jeito brasileiro de servir. A Plataforma inovava no estilo, oferecendo um “modo de ser” para seus clientes, diferente do que estavam acostumados. Segundo Freitas, Blundi e Casotti (2002), até o jeito de servir a carne no espeto tornou-se um diferencial da Plataforma.

Os americanos não estavam acostumados com o churrasco rodízio, o que acabou atraindo a atenção de quem frequentava o lugar, como se estivessem diante de um “espetáculo”. Na verdade, antes de vender o churrasco, a Plataforma vendeu o “jeito de ser brasileiro”, junto com uma nova forma de encarar as relações sociais, onde a amizade e a interação entre as pessoas aparecem em primeiro plano. A partir do momento em que isso foi ficando cada vez mais claro para o empresário, a estratégia de *marketing* adotada foi reforçar os aspectos brasileiros, tanto na *marca* – o nome é Plataforma Rodízio Brasil - quanto no *produto* (FREITAS; BLUNDI; CASOTTI, 2002). Nas opções do cardápio, a Plataforma introduziu comidas típicas brasileiras, como por exemplo, o aipim, a farofa de ovo, o feijão preto e o pão de queijo. Esses pratos foram tão aceitos que algumas lojas começaram a importar certos produtos para atender à churrasceria (a farinha para fazer a farofa e o queijo minas para fazer o pão de queijo). Reforçando a ideia de investir em comidas típicas brasileiras, o empresário não se limitou ao churrasco, oferecendo também moqueca de peixe, feijão carreteiro e outros pratos da nossa cultura (FREITAS; BLUNDI; CASOTTI, 2002).

Para Freitas, Blundi e Casotti (2002) parece ser um consenso o fato de sermos uma cultura que se baseia em uma lógica relacional. Ou seja, quando o dono da Plataforma identifica que o sucesso do seu negócio está ligado ao fato de que o empreendimento caracterizou-se pela interação pessoal, pelo clima de amizade entre os garçons e os clientes e pelas conversas entre conhecidos, ele está enfatizando esse lado de nossa cultura.

No mercado culinário do Porto, em Portugal , assim como havia espaço para

comida chinesa, havia um lugar consagrado à comida brasileira, nomeadamente as *steak houses*. Aquilo que no Brasil está relacionado à cultura culinária de uma região (Sul), passa a ser brasileira como um todo em Portugal. No entanto, as *steak houses* necessitam de um grande investimento para funcionarem a contento. Isso significava, no caso português, que o financiamento para a abertura dessas casas era feito sempre com recurso português, aliado a um “sócio trabalhador capital humano” brasileiro, uma espécie de gerente. Esse, aliás, era uma posição profissional das mais cobiçadas da comunidade brasileira, por ser o que melhor remunerava (MACHADO, 2007). Assim, as *steak houses* brasileiras, controladas por donos portugueses e administradas por brasileiros tornaram-se um dos principais lugares de empregabilidade para os imigrantes brasileiros em Portugal. As pessoas que serviam as mesas tinham que ser necessariamente brasileiras, uma vez que o público português não esperava outra coisa além de “brasilidade”. Isso fazia dessas *steak houses* lugares bem estranhos para brasileiros desavisados. O passeio à *steak house* era uma espécie de passeio à festa brasileira e, dessa forma, se esperava encontrar música e dança nesses lugares. Há sempre bandas tocando *axé-music* e animadores de “plateia” como em um teatro. Há muitas pessoas dançando pelo salão enquanto churrasqueiros passavam com suas facas afiadas e espetos de carne. A *steak house* é a representação do Brasil presente em Portugal e perde sua dimensão essencialmente “gaúcha” que tem no Brasil. Isso, uma vez mais, garante empregos aos imigrantes brasileiros, independentemente de serem gaúchos ou não. No que toca ao serviço de churrasqueiro, esse não pode ser exercido sem alguma formação e aprendizado, já que manusear as facas e servir é algo que exige algum *know-how*. Mas a maioria não é, originariamente, preparada para esse tipo de trabalho e as churrascarias são espécies de centros de formação. O brasileiro começava na cozinha, depois passava a servir porções à mesa (como arroz, batata frita, etc.) e, gradualmente, vai aprendendo a lidar com a carne. A *steak house* brasileira no Porto tornou-se uma forma de serviço cultural voltado a satisfazer as demandas portuguesas de consumo cultural (MACHADO, 2007).

Desde o início do processo de internacionalização da Churrascaria Porção foi muito influenciado pelo sucesso que a empresa fazia com estrangeiros que visitavam seus estabelecimentos no Brasil. Os sócios da empresa acreditavam não ter estrutura para realizar investimentos diretos na expansão internacional do seu

negócio. Dessa forma, perceberam que a franquia seria o melhor caminho para aproveitar esse tipo de oportunidade, pois os potenciais parceiros entrariam com o capital necessário para viabilizar o negócio e a Churrascaria Porcão entraria com a marca e, principalmente, com o “Sistema Porcão de Servir” (RODRIGUES; GOMES, 2003).

Com essa estratégia a empresa abriu três casas no exterior, primeiro em Milão (Itália), depois em Miami (EUA) e, por fim, em Lisboa (Portugal). Todas elas foram inauguradas entre o período de 1990 a 1995. Por outro lado, havia a preocupação de considerar a tradição, hábitos e gostos peculiares de cada região, para melhorar a qualidade de atendimento. Para tanto, foi necessário tentar copiar a forma como a casa funcionava no Brasil e adaptar alguns procedimentos de acordo com o local onde seria instalada. Para facilitar a preparação e o treinamento das equipes que iriam trabalhar em unidades no exterior, funcionários brasileiros foram levados, pois facilitava a transmissão da filosofia da empresa aos novos funcionários. Enfim, o “jeitinho brasileiro” de deixar o cliente feliz e satisfeito acrescentou muito na qualidade do atendimento. Depois de alguns anos de experiência com sistema de franquia, a empresa percebeu que, para abrir casas no exterior, é importante ter pessoas de confiança para poder acompanhar de perto os negócios, tendo em vista a característica quase artesanal do serviço prestado. Finalmente, o caso Churrascaria Porcão apontou que a internacionalização, através de franquias, propiciou a transferência do seu sistema de controle gerencial para as unidades localizadas fora do Brasil (RODRIGUES; GOMES, 2003).

Os estudos sobre empreendedorismo internacional e sobre a inserção internacional de *steak houses* de origem e estilo brasileiros conduzem a formulação da seguinte proposição que é, posteriormente, discutida na análise do caso investigado neste estudo:

Proposição 1: A inserção e a rápida expansão no mercado internacional de *steak houses*, com estilo e origem brasileiros, pode ser explicada como efeito dos recursos empreendidos nas combinações de inovação, proatividade e impulso empreendedor.

Na seção que segue, apresentam-se estudos sobre empreendedorismo étnico na perspectiva de identificar teorias explicativas para o fenômeno das *steak houses* brasileiras nos Estados Unidos.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO ÉTNICO

No que se refere à empreendimentos étnicos, segundo Halter (2007), desde 1880, os imigrantes têm representação majoritária na condução dos pequenos empreendimentos norte-americanos.

Os Estados Unidos (EUA) já experimentaram a sua terceira grande onda de imigração em sua história. A primeira onda ocorreu do meio para o final do século XIX, composta predominantemente por imigrantes do norte europeu. Mais de quatro quintos das pessoas que entraram nos EUA, entre 1840 e 1870, tinham como última residência o Reino Unido, a Irlanda ou a Alemanha (A TERCEIRA, 2008).

A segunda onda ocorreu no final do século XIX, perdurando até os anos 1920 e foi dominada por habitantes da Europa Oriental e do Sul, que acrescentaram diferentes identidades culturais e religiosas ao país (A TERCEIRA, 2008)

O terceiro movimento migratório ganhou força durante os anos 70 e perdura até hoje, sendo dominado por imigrantes da América Latina e da Ásia. Somente 10% dos imigrantes nessa terceira onda são oriundos da Europa, enquanto antes de 1970, eram cerca de 40% (A TERCEIRA, 2008).

Os imigrantes têm injetado vitalidade em empreendimentos com características étnicas (HALTER, 2007). Embora, para a mesma autora, o espírito empreendedor tem se mostrado surpreendentemente resistente na economia pós-industrial, especialmente no caso dos empreendimentos de base étnica.

Um estudo nacional americano lançado pela Fundação Kauffman<sup>1</sup>(2006) revelou que os imigrantes superam em muito os americanos natos em termos de atividade empreendedora. A taxa de empreendedorismo dos imigrantes em 2005 era de 0,35%, contra 0,28% dos americanos natos. Em outras palavras, aproximadamente, 350 de cada 100 mil imigrantes fundaram um negócio por mês em 2005, contra 280 de cada 100 mil americanos natos. Isso pode explicar, por exemplo, o crescimento dos chamados mercados étnicos no mundo inteiro voltado as especialidades alimentícias, vestuário, entretenimento e até instituições varejistas

---

<sup>1</sup> A Fundação Kauffman é muitas vezes referida como uma das maiores fundações nos Estados Unidos, ou como a maior do mundo fundação dedicada ao empreendedorismo. (EWING MARION KAUFFMAN FOUNDATION, 2009).



como *delicatessens*, *boulangeries* e lojas de antiguidades (LEVITT, 1990; MARTES; RODRIGUEZ, 2004). Desse modo, a pesquisa sobre empreendedorismo étnico pode contribuir para aprofundar temas essenciais do campo do empreendedorismo (TEIXEIRA, 2001).

Halter (2007) considera que o empreendedorismo étnico configura um setor da economia baseado em pequenas e médias empresas, dirigidas por imigrantes e suas famílias, podendo se referir a uma empresa de imigrantes, no caso daqueles que cruzaram a fronteira nacional. A autora pondera que o empreendedorismo pode ser um caminho viável para o êxito econômico de negócios por meio da exploração de nichos de mercado. São exemplos no contexto norte-americano os coreanos em quitandas, os chineses em lavanderias, os judeus na indústria de confecções, os cambojanos em lojas de *donuts*, os brasileiros no serviço de limpeza de casas (MARTES, 2000; FLEISCHER, 2002) e na construção civil (MACHADO, 2007).

Machado (2007) em seus estudos apresenta a ideia de que a economia étnica é a economia dos diferentes. Mas não qualquer diferente, uma vez que apenas partes das alteridades são reconhecidas como “étnicas”. O caso português é exemplar, uma vez que os ingleses que moram e produzem atividades econômicas no Algarves não são vistos como étnicos, mas como estrangeiros. O rótulo de etnicidade está em geral atrelado à imigração com origem em países do terceiro mundo.

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

Uma definição mais operacional de economia étnica implica em um conjunto de empregadores, autoempregados ou simplesmente empregados pertencentes a um mesmo grupo étnico ou de imigrantes (BONACICH; MODELL, 1980; TEIXEIRA, 2001; HALTER, 2007), mesmo sendo mal remunerados no interior da economia étnica, livram-se do desemprego (TRUZZI; SACOMANO NETO, 2007) e aprendendo e replicando, forma-se uma incubadora de empreendedores (LIGHT, 1972).

O aporte econômico dos imigrantes e de seus empreendimentos étnicos é reconhecido como fundamental na reestruturação atual das economias ocidentais, bem como na estruturação e desenvolvimento da comunidade étnica (WALDINGER; ALDRICH; WARD, 1990) advindos de recursos sociais étnicos mobilizados pelo próprio dono, sua família, amigos e conterrâneos (TEIXEIRA, 2001; TRUZZI; SACOMANO NETO, 2007).

Ainda, o interesse pelos processos de criação de negócios étnicos deve-se também ao fato de que índices mais elevados de empreendedorismo foram associados à taxas mais aceleradas de mobilidade social e melhoria das condições de vida de comunidades imigrantes (TEIXEIRA, 2001; HALTER, 2007; LIGHT; GOLD, 2000).

Halter (2007) levanta a questão sobre porque certos grupos de imigrantes, mais do que outros se voltam ao empreendedorismo e concentram-se nos negócios, bem como sobre que fatores facilitam o fenômeno e sobre o porque alguns grupos étnicos e de imigrantes se dão melhor em negócios que outros.

Essas indagações estimularam diversas teorias e debates, particularmente nos Estados Unidos (BONACICH; MODELL, 1980; HALTER, 2007; LIGHT, 1972; LIGHT; GOLD 2000; SANDERS ; NEE 1987; WALDINGER 1986).

Os estudos sobre essas questões apontam explicações divergentes que se concentram, ora em fatores estruturais, ora em fatores culturais. 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 ; MODELL 1980).

Contudo, Teixeira (2001) identificou em seus estudos que, geralmente, os portugueses não foram empurrados ao autoemprego por circunstâncias negativas do mercado de trabalho.

Do contrário, para a maioria tornar-se um empresário em terras distantes como o Canadá, significava a realização de um sonho pelo qual a mobilidade econômica e social pode ser alcançada (TEIXEIRA, 2001).

Halter (2007) reforça a explicação para o fenômeno do empreendedorismo étnico por meio dos fatores culturais que sugere que grupos étnicos e imigrantes entram no mundo dos negócios em função de suas características particulares que levam com eles ao emigrarem.

Em contrapartida, Waldinger, Aldrich e Ward (1990) apontam deficiências em ambas as abordagens, combinando-as em um modelo unificado: o “*Modelo Interativo de Desenvolvimento Empresarial Étnico*”.

Com referência aos níveis discrepantes de participação empresarial entre grupos étnicos, os autores apontam que nenhuma característica exclusiva determina os níveis discrepantes de empresariado.

O “*Modelo Interativo*” representa uma síntese de três aproximações principais aos estudos sobre empreendedorismo 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;
- c) “estratégias étnicas” que enfatizam o estudo da interação entre “características de grupo” e “estruturas de oportunidades” (WALDINGER; ALDRICH; WARD, 1990).

### **2.2.1 Capital Social em Empreendimentos Étnicos**

Entende-se por capital social a associação dos valores e ideias que subliminarmente nos foram inculcados por nossos pais, professores, amigos e outros que influenciaram na nossa formação intelectual e que, inconscientemente, orientam nossas vidas Degen (1989).

Nas áreas de administração, sociologia e empreendedorismo apresentam evidências de uma afinidade positiva no sucesso em iniciativas empreendedoras (MARTES; RODRIGUEZ, 2004).

Há pelo menos três modos distintos pelos quais as redes sociais incentivam uma economia étnica:

- 1) quando a rede se abastece com mão de obra co-étnica de baixo custo e estabelecem-se relações preferenciais entre firmas fornecedoras e firmas clientes;
- 2) quando as redes proveem acesso à vários tipos de ajuda mútua e informação econômica tanto para empreendedores imigrantes quanto para aspirantes;
- 3) quando as redes proveem acesso à vários tipos de ajuda mútua e assistência, como, por exemplo, acesso ao crédito (LIGHT; BHACHU, 1993 apud TRUZZI; SACOMANO NETO, 2007). O caso extremo é de uma comunidade altamente integrada, com instituições de auxílio mútuo construído, inclusive, com apoio razoável de organizações internacionais da própria etnia (TEIXEIRA, 2001; HALTER, 2007; TRUZZI, 2001 apud TRUZZI; SACOMANO NETO, 2007).

No que se refere à mão de obra coétnica e relações preferenciais entre firmas fornecedoras e firmas clientes, Teixeira (2001), em seus estudos em Toronto, parece concordar com estudos realizados anteriormente nos Estados Unidos e na Europa que mostram que o trabalho familiar e “coétnico” jogam tradicionalmente um papel muito importante na operação dos pequenos negócios étnicos (WALDINGER; ALDRICH; WARD, 1990; LIGHT; GOLD, 2000). Teixeira (2001) destaca também que a política Canadense de imigração reconhece a entrada de imigrantes como fator de crescimento e manutenção econômica (TEIXEIRA, 2001). Ainda, dentro do contexto descrito por Teixeira (2001), a etnicidade dos empregados parece ser um dos critérios principais na tomada de decisão dos empresários portugueses sobre quem empregar. Na mesma perspectiva, Waldinger e Aldrich (1990) consideram que são traços de grupos étnicos: uma orientação do empreendedor a seu país anfitrião, a solidariedade do grupo e uma predominância dos negócios proprietários-operários que confiam no trabalho coétnico e da família.

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

Finalmente, no que se refere ao papel das redes no acesso à vários tipos de ajuda mútua e assistência, Teixeira (2001) considera que um dos temas de pesquisa que apresentam grande potencial é aquele que examina o papel das redes assistenciais e de apoio aos negócios normalmente encontrados nas comunidades étnicas.

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

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

Nessa perspectiva, tanto laços religiosos como étnicos podem estar subordinados a interesses econômicos e podem ser considerados como recursos disponíveis a serviço desses interesses, resultando uma vantagem competitiva nos negócios denominada solidariedade e confiança (MARTES; RODRIGUEZ, 2004).

Martes e Rodriguez (2004) indicam que o crescimento rápido da presença de brasileiros em Massachusetts tem relação com as igrejas protestantes, em especial as evangélicas. Esses autores consideram que a igreja possivelmente seja a maior centralizadora da estabilidade étnica na sociedade brasileira em

Massachusetts, a qual mistura serviços religiosos e de assistência social (MARTES; RODRIGUEZ, 2004).

A igreja incentiva seus membros à exaltação ao trabalho, ao progresso socioeconômico e individual, a negociarem entre si e imaginarem-se como empreendedores e faz com que haja um aumento de sentimento e responsabilidade comunitária e de participação (MARTES; RODRIGUEZ, 2004).

As igrejas protestantes brasileiras em Massachusetts estabelecem, de modo geral, mais oportunidades de contato social entre seus membros que as igrejas católicas, através de uma estrutura criada estritamente para socialização étnica (MARTES; RODRIGUEZ, 2004) e, ao fazer isso, tornam-se o principal *locus* de socialização, sociabilidade para seus fiéis.

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

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

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

Em suma, grupos de imigrantes constituem-se em comunidades baseadas essencialmente no princípio de confiança cobrável (laços étnicos são a garantia) (*enforceable trust*) (PORTES; SENSENBRENNER, 1993) e têm facilitado a criação de negócios em várias comunidades de imigrantes nos Estados Unidos, especificamente nas associações de créditos rotativos (MARTES; RODRIGUEZ, 2004).

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

Proposição 2: A inserção e rápida expansão no mercado internacional de *steak houses*, com estilo e origem brasileiros, pode ser explicada como efeito dos benefícios intrínsecos à economia étnica como a identificação de oportunidades de negócios, financiamento e formação de redes sociais, através do capital social.

A seção que segue, apresenta aspectos de estudos sobre marketing de experiência que, dadas as características do caso investigado, apresentam-se também como fonte teórica explicativa para o fenômeno da inserção e rápida expansão das *steak houses* com estilo e origem brasileiros nos Estados Unidos.

### 2.3 AMBIENTE DE EXPERIÊNCIA

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

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

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

Esses autores enfatizam que, enquanto os bens são padronizados, os serviços podem ser personalizados e as experiências são absolutamente pessoais. Duas os mais pessoas jamais vivenciam a mesma experiência, uma vez que essa é

o resultado de reações, emoções pessoais diante dos acontecimentos (PINE II, 2001; PINE II; GILMORE, 1999).

De acordo com Schmitt (2002), o *marketing experimental* explora as sensações dos consumidores que, além da satisfação das necessidades, buscam a realização de uma fantasia ou sentimento. O cliente passa a perceber, sentir, pensar, agir ou relacionar o produto a alguma experiência mais pessoal, indo além da apresentação das características físicas do produto (SCHMITT, 2002).

Bitner (1992), em seus estudos subdividiu o ambiente de serviços em três dimensões:

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

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

O ambiente de serviço, denominado também como cenários de serviços por Bitner (1992), estão relacionados ao estilo e aparência dos contornos físicos e de outros elementos de experiência encontrados por clientes em locais de entrega de serviço (LOVELOCK ; WIRTZ, 2007; SCHMITT; SIMONSON, 2002).

Os efeitos desses ambientes físicos nas experiências interativas de serviços e na produção de experiências sensoriais, são utilizados como ferramentas



estratégicas durante para a gestão de empresas (BITNER, 1992; KOTLER, 1973; SALAZAR; FARIAS,2006; SCHMITT, 2002; SCHMITT; SIMONSON, 2002;).

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

Kotler (1973), já mencionava a importância da atmosfera, ao descrever o uso do desenho planejado de um espaço de modo a criar um efeito desejado nos consumidores e criar uma atmosfera de loja capaz de afetar o comportamento do consumidor.

Kotler (1973), já alicerçava o entendimento de que quanto mais estimularem-se os sentidos, maior será a força da experiência para perdurar na memória do cliente.

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

Os estudos de Schmitt e Simonson (2002), Carvalho e Motta (2000); Shet, Mittal e Newman (2008); Sewell e Brown (1993) e Cobra (2009) indicam que para ativar estímulos aos sentidos emprega-se diferentes elementos descritos a seguir:

- a) dentre os estímulos do ambiente aos quais os consumidores podem ser expostos, para aumentar sua satisfação, a música é identificada como um dos mais influentes, poderosos e relevantes;
- b) o aroma é também considerado como muito influente, pois os seres humanos apresentam uma capacidade incrível de distinguir aromas, onipresentes em nossos ambientes, sendo que a memória para cheiros talvez seja uma das mais potentes que possuímos. Todos lembram um detalhe intenso de uma experiência quando sentimos o cheiro durante essa experiência (SCHMITT ; SIMONSON, 2002);

- c) o paladar está intimamente ligado ao olfato, esse é dos mais intensos dos sentidos. O apelo da degustação é devastador, é preciso seduzir o comprador pelo estômago e pela boca (COBRA, 2009);
- d) a cor permeia a identidade corporativa e de marca, as logotipias, geralmente são coloridas, produtos são coloridos e tecidos de uniformes de empresa são coloridos; paredes externas e internas de prédios são coloridas; anúncios são coloridos e embalagens nos atraem com diversas cores (SCHMITT; SIMONSON, 2002);
- e) a escolha da luz deve-se a percepção de que ela se configura como um dos estímulos ambientais com mais possibilidades cognitivas, emocionais, funcionais e simbólicas nos cenários de serviços. Psicologicamente está comprovada que a claridade em um ambiente proporciona uma sensação mais atraente para o consumo, assim, uma loja clara faz com que os clientes permaneçam mais tempo dentro (CARVALHO; MOTTA, 2000);
- f) quanto ao arranjo espacial e funcionalidade, Sewell e Brown (1993) acreditam que a decoração e ou arranjo espacial seja de suma importância para criação dessa atmosfera de experiência, tanto que contrataram para sua empresa uma decoradora de interiores especialista em hotéis e Disney;
- g) teatralidade, entendendo-se que vender é teatro e a área de vendas é um palco (SEWELL; BROWN, 1993).

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

Pine II (2001) descreve o exemplo do Batista Bar de Washington, EUA, que treina todos os seus funcionários para que se lembrem dos rostos e dos pedidos das pessoas que frequentam habitualmente o local. Bacon (2006) comenta que no *Cirque Du Soleil* lembram às pessoas, qualquer que seja sua função, que são elas

que fazem o show acontecer. Não se deve nunca perder de vista a razão do nosso trabalho (BACON, 2006). Quão mais envolvido o consumidor ao ambiente, mais fácil de perceber o serviço como uma experiência estimuladora inesquecível e memorável (HARRIS, R.; HARRIS, K.; BARON, 2001; LOVELOCK; WIRTZ, 2007; PINE II; GILMORE, 1999).

### 2.3.1 Experiências em Restaurantes

Os restaurantes caracterizam-se por serem organizações prestadoras de serviços complexos que geralmente exigem contato entre ofertante e consumidor comumente declarado como, horas da verdade (CARLZON, 1994; NORMANN, 1993; ZEITHAML; BITNER, 2003).

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

Quando vista sob uma perspectiva hedônica a essência desse serviço consiste em vender a experiência de fazer uma excelente refeição (HANSEN; JENSEN; GUSTAFSSON, 2005 apud SALAZAR; FARIAS 2006). O tipo e a qualidade de comida, bem como os preços são fatores decisivos para a escolha de um restaurante e para o retorno ao mesmo (LEWIS, 1981; KIVELA 1997).

Aliados à esses surgem outros fatores - o estilo do restaurante, a atmosfera, a busca de novas experiências e questões de vivência (SALAZAR; FARIAS 2006; SCHMITT, 2002).

A administração de elementos da atmosfera dos restaurantes é um aspecto relevante, pois o *design* desses incorpora numerosos elementos de identidade, todos bastante visíveis, como paredes, pisos, toalhas, guardanapos, prataria, louças, uniformes, garrafas (SCHMITT; SIMONSON, 2002).

Esses elementos são ainda mais importantes em restaurantes classificados como gastronômicos ou *gourmet*, estabelecimentos que oferecem cardápios e serviços dispendiosos e estão voltados geralmente para o lazer (LEWIS, 1981).

Na pesquisa desenvolvida por (LEWIS, 1981), ao estudar três tipos de restaurantes: popular, temático e *gourmet*, a qualidade foi apontada como o primeiro critério de escolha em qualquer um dos tipos, enquanto que a atmosfera foi o terceiro fator de escolha de restaurantes temáticos e *gourmets* e o segundo fator na escolha de restaurante popular.

Já, para Kivela (1997), a qualidade da comida é um fator decisivo para escolha de restaurantes *gourmets* e temáticos, mas não é decisivo para a escolha de restaurantes populares e *fast food*.

A atmosfera é muito importante na escolha de restaurantes temáticos e *gourmets*, mas não tão importante para a escolha de restaurantes populares e *fast food*. (SALAZAR; FARIAS 2006).

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

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

Qualquer bom restaurante sabe que além de servir uma boa comida, deve também proporcionar uma experiência sensorial completa: talheres adequados de fácil manuseio, boa apresentação do prato, decoração e iluminação agradáveis (SCHMITT; SIMONSON, 2000). Conforme Sewell e Brown (1993), não é raro a

cozinha ficar à vista, como no *Le Bernardin de Nova Iorque*, onde há uma mesa especial com visão da cozinha, o que contribui para a sensação teatral.

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

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

Proposição 3: A inserção e rápida expansão no mercado internacional de *steak houses*, com estilo e origem brasileiros, pode ser explicada como decorrente de estratégias de ambiente de experiência, tais como: a atmosfera, os sentidos, aromas, iluminação, comunicação, cores, arranjo espacial, metáfora teatral e as pessoas.

## 2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

A figura 1 apresenta esquematicamente um sumário do referencial teórico utilizado no presente estudo:

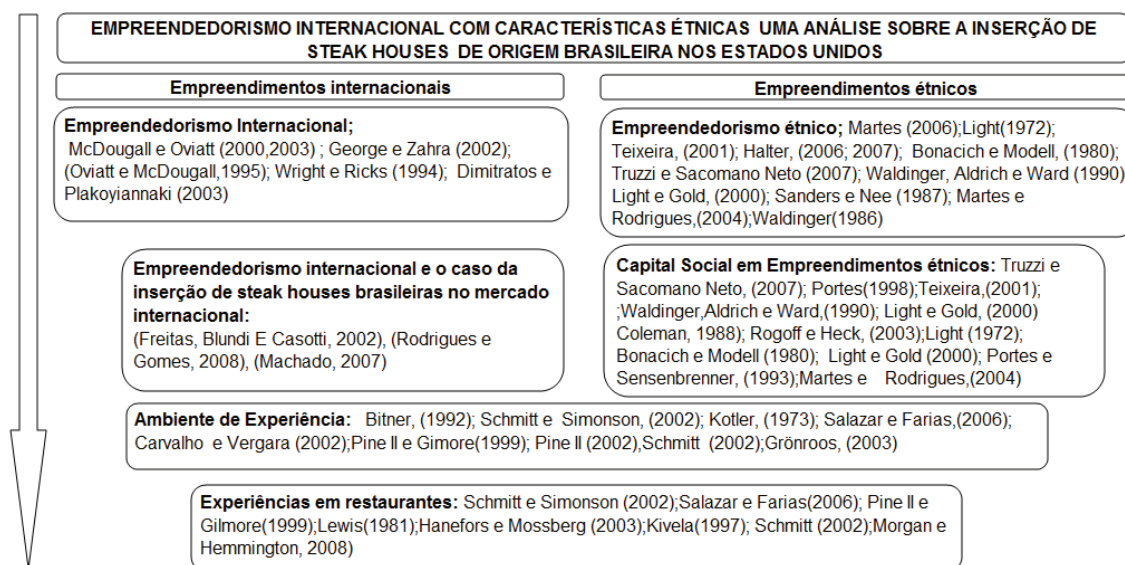


Figura 1: Síntese referencial teórico  
Fonte: Elaborado pelo Autor

### 3 MÉTODO

Nesta seção, descreve-se a estratégia metodológica adotada neste estudo, bem como os procedimentos de pesquisa realizados.

#### 3.1 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

No intuito de descrever e analisar a inserção de *steak houses* de origem brasileira nos Estados Unidos, o presente estudo adotou como estratégia metodológica o estudo de caso. Para Yin (2005), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa adequada para um estudo exploratório e favorece investigar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, preservando as características holísticas e significativas dos eventos.

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é uma das muitas estratégias a serem escolhidas para a realização de pesquisas em ciências sociais.

Segundo Roesch (1999), existem duas perspectivas que são centrais para caracterizar os estudos de caso como uma estratégia de pesquisa legítima:

- a) estudar os fenômenos em profundidade, levando-se em conta o contexto, ou seja, a adequação do método para a realização de estudo dos processos;
- b) permitir o estudo dos fenômenos contemporâneos, a partir de vários ângulos de observação e análise.

O aspecto do estudo em profundidade de um fenômeno social complexo, como é o objetivo dos estudos de caso, permite ao pesquisador estabelecer uma análise “generalizante” e não “particularizante” de um determinado fenômeno social (YIN, 2005).

Hair Junior et al. (2005) aponta que, de acordo com o nível, são identificadas três categorias básicas para a pesquisa:

- 1) exploratória;
- 2) descritiva;
- 3) explicativa.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (YIN, 2005; HAIR JUNIOR et al., 2005).

As pesquisas descritivas têm como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis.

Finalmente, as explicativas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos (YIN, 2005; HAIR JUNIOR et al., 2005).

Segundo Yin (2005), a principal condição para diferenciar as diversas estratégias de pesquisa consiste em identificar o tipo de questão de pesquisa que está sendo apresentado. Para o autor, questões do tipo “qual” podem implicar na necessidade de utilizar pesquisas do tipo exploratórias. De outro lado, é provável que questões do tipo “como” e “por que” incentivem o uso de estudos de caso, experimentos ou pesquisas históricas.

Neste estudo, propõe-se realizar um estudo de caso do tipo exploratório e descritivo. No desenvolvimento do estudo de caso, diferentes técnicas de coleta de dados foram utilizadas, tais como a entrevista em profundidade, a análise de documentos, a observação direta, a observação participante e a observação de artefatos físicos.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

O presente estudo foi realizado em duas diferentes etapas. Em uma primeira etapa, buscou-se uma maior compreensão do tema de pesquisa por meio da análise



de dados, o que possibilitou verificar quais evidências estavam disponíveis sobre a inserção de *steak houses* de origem brasileira nos Estados Unidos.

Nessa etapa, realizou-se entrevista de caráter exploratório, com a gerente de Promoção Comercial da *Wines From Brazil*, em Bento Gonçalves, RS. Essa entrevista foi realizada em 11 de dezembro de 2009 e contribuiu para a identificação do caso investigado. A segunda etapa consistiu na realização do estudo de caso.

### **3.2.1 A Seleção do Caso**

O caso foi escolhido por intencionalidade. Entre as *steak houses* de origem brasileira que atuam nos Estados Unidos, optou-se por estudar o caso da Churrascaria Fogo de Chão *steak house*, por se identificar oportunidade de acesso aos empreendedores, bem como aos dados secundários existentes sobre o empreendimento.

### **3.1.2 Técnicas de Coleta de Dados Utilizadas**

Ao longo das etapas de campo do estudo, diferentes técnicas de coleta de dados foram utilizadas, tais como: (a) entrevista, (b) documentação, (c) observação direta, (d) observação participante e (e) artefatos físicos. A seguir, essas técnicas serão apresentadas:

- a) entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso (YIN, 2005). Utilizou-se de entrevistas semiestruturadas, nas quais constavam algumas perguntas pontuais a fim de obter as respostas que pudessem subsidiar outras perguntas. Nessa abordagem o pesquisador fica livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta (HAIR JUNIOR et al., 2005);
- b) neste estudo as informações documentais foram relevantes. Esse tipo de informação podem assumir muitas formas e deve ser o objeto da coleta de dados. Os documentos devem ser cuidadosamente utilizados, não

devendo torná-los como registros literais de eventos que ocorreram (YIN, 2005);

- c) a outra fonte de evidência utilizada foi a observação direta. Ao se realizar uma visita de campo ao local escolhido para o estudo de caso, cria-se a oportunidade de se fazer observação direta. Partindo-se do entendimento de que os fenômenos de interesse não são puramente de caráter histórico, encontra-se disponível para observação alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes, servindo como grande fonte de evidência do caso (YIN, 2005);
- d) Utilizou-se ainda a observação participante que é uma modalidade especial de observação na qual o pesquisador não é apenas observador, mas pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso, podendo de fato participar dos eventos que estão sendo estudados. Portanto, a oportunidade da capacidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém de dentro e não de um ponto de vista externo. Nesse sentido é um valor inestimável esse retrato acurado do estudo de caso (YIN, 2005);
- e) finalmente, a análise de artefatos físicos ou culturais serviram também como evidências neste estudo, constituindo-se como parte de visita de campo.

### **3.2.3 A Coleta de Dados**

Como já exposto, ao longo do estudo diferentes técnicas de coleta de dados foram utilizadas: a entrevista em profundidade, a análise de documentos, a observação direta, a observação participante e a análise de artefatos físicos.

As entrevistas do estudo foram conduzidas com executivos da empresa, responsáveis pelas operações no mercado norte-americano e brasileiro e duraram em média até uma hora e meia cada uma delas.

Nem todas foram autorizadas a serem gravadas. As entrevistas gravadas foram transcritas e, as demais, geraram um texto produzido pelo pesquisador como resultado de suas anotações ao longo da entrevista.

Para se conduzir as entrevistas com os executivos, construiu-se um roteiro específico (Apêndice A). Esse roteiro serviu de base, também para questionário enviado, via e-mail para a busca de dados adicionais junto aos gestores que estavam nos Estados Unidos.

Ao todo se realizaram 9 entrevistas, das quais 6 entrevistas foram transcritas, 2 foram relatadas por meio de notas do pesquisador em campo, 1 resultou do questionário enviado por e-mail.

Obteve-se como resultado das transcrições um texto de 30 laudas.

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

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Para o estudo do caso da Fogo de Chão *steak house*, após pesquisa nas informações documentais relevantes ao caso da Fogo de Chão *steak house*, coletadas em mídias impressas, virtuais, televisíveis e *blogs*, sendo eles gastronômico, negócios e turismo e, principalmente, no *web site* corporativo da empresa, foi agendado uma entrevista pessoal, em 2009, com ex-sócio da Fogo de Chão *steak house* na sua empresa em Porto Alegre, RS-Brasi; essa entrevista serviu para apresentação e acesso a algumas informações, mesmo sendo uma pessoa discreta, facilitou bastante o acesso as informações.

Em um segundo momento, com a indicação do ex-sócio, o pesquisador conseguiu contato telefônico para agendar, em 2009 a entrevista pessoal em São Paulo com o Diretor Operacional da Fogo de Chão *steak house*, hoje responsável pela operação Brasil. A primeira entrevista se desenrolou na loja Moema em um jantar em conjunto com a sua esposa (Gerente Executivo do Banrisul) e amigos, sendo ele na época, Diretor da Wal-Mart, hoje atual executivo da Skincariol e sua esposa Gerente exportação Wal-Mart, ambos da convivência do pesquisador. No jantar foi possível agendar mais uma entrevista pessoal no outro dia, em horário de almoço, na loja Santo Amaro. Nesse processo, além das indicações de acesso às informações, também foram possíveis, importantes para o estudo. Em um terceiro momento, após muita insistência por e-mail e por telefone, o pesquisador consegue

com auxílio do Diretor Operacional Brasil acesso para uma entrevista via telefone com o Diretor- Presidente da Fogo de Chão *steak house*, essa entrevista facilitou e possibilitou o acesso aos gerentes das unidade de Miami nos Estados Unidos.

O quarto momento deu-se nas entrevistas na loja Miami, no almoço, o pesquisador com o Gerente Regional das operações Atlanta e Miami e com o Gerente da loja de Miami acompanhado da sua esposa e filhas, possibilitando assim também fazer observações direta, participante e de artefatos físicos, os quais foram de grande importância para o estudo. E, por fim, uma entrevista por telefone e email com o Gerente Regional da Costa Oeste.

QUEM ?	QUANDO ?	ONDE ?	QUANTAS VEZES ?	TEMPO APROXIMADO	FUNÇÃO
G	2009	São Paulo	2	2 horas	Esposa
H	2009	São Paulo	1	1 hora	Ex Diretor Wal Mart e esposa
I	2010	Miami	1	2 horas	Esposa e filhas
J	2009	Porto Alegre	1	2 hora	Professor Dr

Quadro 2: Perfil dos observadores

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

As entrevistas foram feitas a partir de um roteiro de pesquisa (Apêndice A) para a Direção, gestores e ex-sócio que é composto por 27 questões. As perguntas de número 1 a 8 abordam o empreendimento, as perguntas de 9 a 13 dizem respeito ao empreendedorismo internacional, as questões de 14 a 24 correspondem ao empreendedorismo étnico e as questões de 25 a 27 correspondem ao ambiente de experiência.

Ainda, no sentido de minimizar os efeitos negativos das entrevistas como o esquecimento de informações, todas as entrevistas aprovadas foram gravadas. A gravação foi precedida de uma discussão prévia com cada entrevistado, solicitando a permissão para uso do gravador. Sempre que julgado pelo entrevistado, por tratar-se de assunto que pudesse causar algum constrangimento, o equipamento foi desligado. O fato dos entrevistados serem pessoas acostumadas a falar em público e a dar entrevistas a jornais e revistas favoreceu o clima da entrevista e a coleta de dados. Alguns entrevistados não autorizaram gravar, neste caso houve uma coleta manual transcrita diretamente para o papel.

### 3.2.3 Análise dos Dados

Para o presente estudo, utilizou-se a análise qualitativa de conteúdo com grade mista de análise, pois segundo Bardin (1977) descreve que é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo manifesto da comunicação. Nesse sentido, o conteúdo manifesto é tudo o que é dito ou escrito, sendo possível ser interpretado como forma de compreender os jogadores ou o ambiente do jogo num momento determinado. A análise de conteúdo para este estudo teve como objetivo identificar a presença dos elementos de análise predefinidos e de possíveis novos elementos a fim de decifrar os sentidos profundos da linguagem, para tentar descobrir o que está por detrás dela (BARDIN, 1977).

A partir de uma pré-codificação “manual”, procedeu-se a uma codificação com o auxílio do *software* QSR NVivo, versão 8.0, tendo como unidades de análises: frases, parágrafos, fotos e vídeos objetivando o propósito de ampliar as possibilidades de análise do material coletado e a confiabilidade do estudo, permitindo, ainda, uma triangulação entre a análise. O Nvivo 8 é um sistema de indexação e de categorização de informações qualitativas que possibilita realizar uma análise qualitativa e quantitativa de textos e de discursos para descobrir e explorar os sentidos das informações alfa numéricas não-estruturadas. Essa ferramenta, além de gerenciar categorias de entendimento, auxilia na construção conceitual e teórica dos dados (TEIXEIRA; BECKER, 2001), possibilitando do discurso para uma forma estruturada de dados.

A análise do estudo foi dividida em quatro etapas: a primeira etapa consistiu na escuta das fitas gravadas, das quais foram feitas as primeiras anotações. Na segunda etapa, foram analisadas as transcrições das fitas e anotações das entrevistas pessoais, telefônicas, via e-mail, fotos, vídeos e observações, cujos textos relevantes foram selecionados e agrupados conforme os elementos de investigação.

Na terceira etapa, foram elaboradas as tabelas com o resumo do caso e, por último, foi feita a análise cruzando-se os dados com o referencial teórico e a pesquisa exploratória. Portanto, nessa fase o Nvivo 8 foi utilizado para codificar os trechos das entrevistas regravadas, observações, fotos e vídeos, a partir dos

elementos característicos do objeto de estudo. A partir da codificação, iniciaram-se as análises de conteúdo qualitativas de cada um dos elementos com o propósito de entendê-los e evidenciá-los, análise essa que está detalhada no Capítulo 6.

A seguir, apresenta-se o desenho da pesquisa.

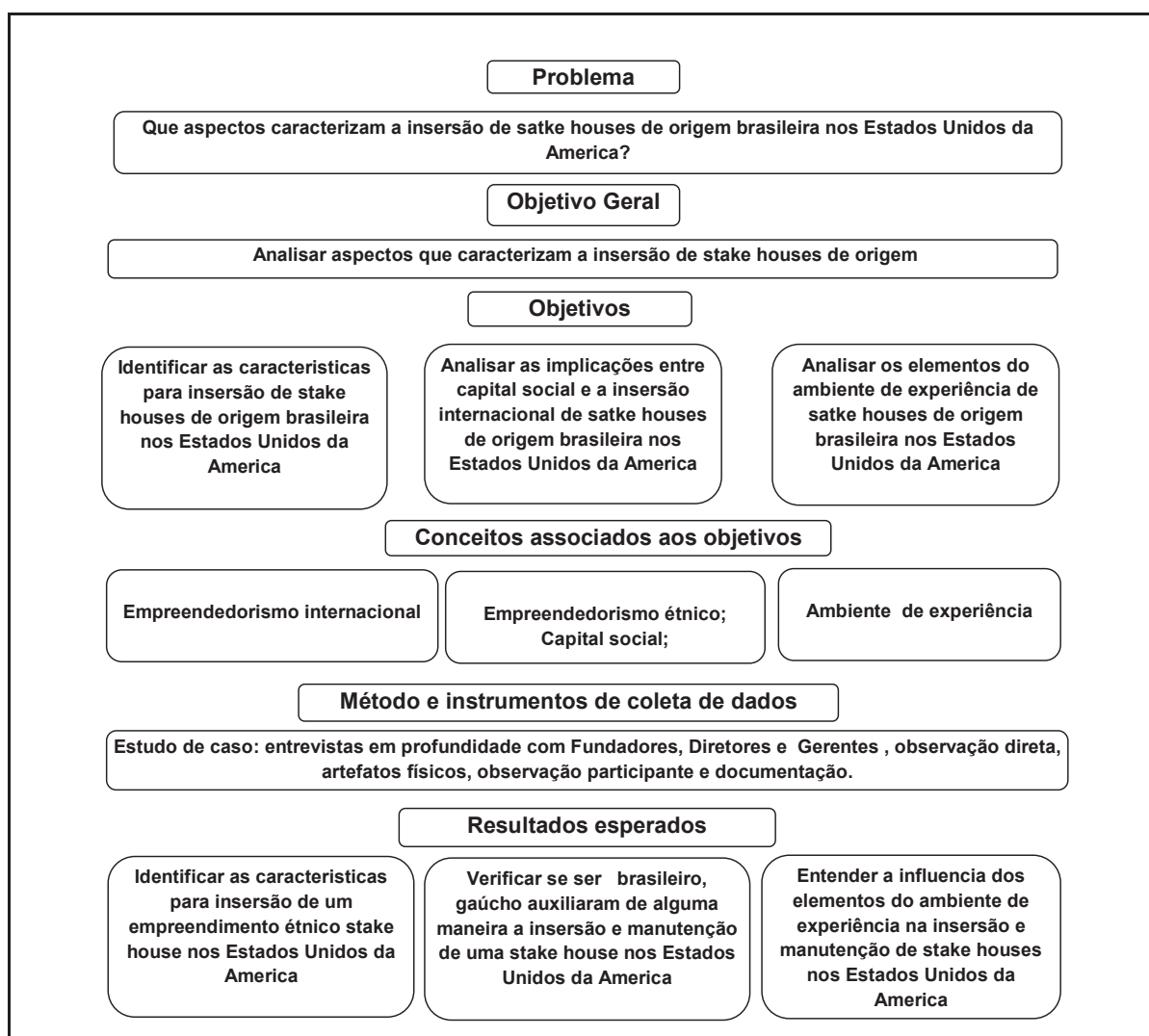


Figura 2: Desenho da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

## 4 A INSERÇÃO DE UMA STEAK HOUSE DE ORIGEM BRASILEIRA NOS ESTADOS UNIDOS

Considera-se, neste estudo, *steak houses de origem brasileira* como um restaurante que prepara e serve carnes e complementos acompanhados de um estilo inspirado na cultura brasileira, especificamente rio-grandense, que são conhecidas comumente como churrascarias.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DO SERVIÇO ANALISADO

No Brasil, principalmente nas regiões sul, sudeste e centro-oeste, as *steak houses* são baseadas no sistema gaúcho de preparo de carnes, com forte influência da cultura do Uruguai e da Argentina, favorecida pela atividade pecuária, desenvolvida na região dos pampas (planície gaúcha: região meridional do Rio Grande do Sul, Uruguai e parte da Argentina). O prato principal é o churrasco, principalmente de carne de gado bovino, mas também são servidos assados de porco, ovelha, aves, além de preparados especiais, como linguça e medalhão, por exemplo.

Nas melhores *steak houses* são encontradas as chamadas carnes exóticas, como avestruz, coelho, javali, entre outras, inclusive saladas e petiscos de entradas. As *steak houses* abrangem diferentes portes, variando, grosso modo, de 10 a 500 mesas em termos de capacidade de atendimento. O produto oferecido, embora comporte variantes, é composto basicamente de diversos tipos de carnes assadas, servidas em espetos e de forma sequencial e rápida, por isso, os nomes *espeto corrido*, *rodízio*, dado que ocorre uma relativa velocidade na sucessão das carnes.

A refeição é complementada por saladas e outros pratos servidos em travessas nas mesas. A forma de atendimento e a variedade de carnes implicam na necessidade de mão de obra, capital humano com especialização (garçons, passadores assadores, cozinheiros) e quantidade razoavelmente distintas de outros tipos de restaurantes.

Na maioria das *steak houses* verificou-se empiricamente que tanto os

proprietários, quanto os funcionários são originários de um mesmo local, usualmente as áreas de colonização italiana do interior do Rio Grande do Sul (MOTA, T.; MOTA, C., 2000).

Segundo Associação das Churrascarias do Estado de São Paulo (ACHUESP) (VALVERDE, 2010c), a versão mais aceita sobre o nascimento do rodízio aconteceu em meados da década de 60, em Jacupiranga, SP, na Churrascaria 477. Conta a lenda que, um belo dia, a *steak house* estava muito lotada, devido aosromeiros vindos da festa do Bom Jesus de Iguape e que um atrapalhado garçon começou a trocar os espetos de churrasco de várias mesas. Quem havia pedido galeto recebeu costela e o filé veio no lugar da linguiça. A confusão era generalizada com todos os clientes querendo pegá-lo pelo colarinho, quando Albino resolveu servir todos os espetos, para todas as mesas. O que era ira, passou a ser alegria e a *steak house* ganhou um novo sistema de atendimento que agradou ao Brasil e ao mundo inteiro.

A *steak house* 477 ainda está em funcionamento (VALVERDE, 2010c).

O rodízio conhecido também como "espeto-corrído", é o sistema na qual os garçons ou paçadores percorrem as mesas, oferecendo aos clientes todos os tipos de carne disponíveis na casa, normalmente no próprio espeto (daí o nome), que escolhem o pedaço do seu agrado. Existe sempre um *buffet* de saladas e acompanhamentos. Nas melhores casas encontram-se um serviço de *antipasti* (VALVERDE, 2010c).

Ainda, conforme a Valverde (2010d), São Paulo (Brasil) é considerado a capital mundial da gastronomia, é a cidade que possui as melhores *steak houses* rodízio do mundo. Considerada o paraíso das *steak houses*, além de liderar o *ranking* com o maior número delas.

É difícil precisar o seu total porque a cada mês uma nova casa é apresentada como mais uma opção aos *gourmets*. Em São Paulo, o sistema rodízio foi aperfeiçoado, ganhando a sofisticação que os paulistanos exigem e a qualidade de primeiro mundo de quase tudo que é ali realizado.

Com isso, os bufês de entrada ganharam tantas saladas que até os vegetarianos mais radicais se sentem em casa em uma *steak house*. No setor das carnes, a variedade cresceu, oferecendo além dos cortes bovinos, uma série de peixes, aves e até carne de caça. Para os acompanhamentos, chegaram pratos de



outras culinárias como as massas italianas, a *paella* espanhola e o *sushi* japonês, mostrando na mesa a integração e o pacífico convívio de todas as culturas na cidade, criando-se um novo conceito de restaurante, genuinamente brasileiro (VALVERDE, 2010a).

Em mídia brasileira dedicada à gastronomia, considera-se o rodízio como carro chefe da internacionalização das *steak houses* brasileiras porque revela um jeito diferente e generoso de servir que impressiona consumidores norte-americanos, europeus e asiáticos (CHURRASCO..., 2006 apud FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009h).

As *steak houses* são também consideradas como uma tendência mundial na gastronomia. O estudo *Foodservice* (VALVERDE, 2005a), aponta que as tendências mais marcantes dos consumidores de serviços de alimentação para a próxima década são as exigências da variedade e da rapidez, além da acomodação para os gostos de toda a família (VALVERDE, 2005a).

Verifica-se que as *steak houses* de origem brasileiras representam um papel importante na orientação promocional da marca Brasil no exterior. Fica claro quando Fontenelle (2007) destaca em seus estudos que a gestão da marca torna-se crucial para as empresas no estabelecimento de suas fronteiras de identidades.

Elas têm de estabelecer uma ligação psicológica mais profunda com eles, reconhecendo e respeitando suas emoções (SCHMITT 2002; SCHIMITT; SIMONSON, 2002 ). Nada melhor estabelecer essas ligações pelo estômago, parece ser a estratégia adotada pela ABIEC e *Wines From Brazil*.

Para Moraes (ESTEVES, 2007), representante da Associação Brasileira da Indústria de carne (ABIEC), “as churrascarias no exterior são o cartão de visita da carne brasileira”. Há o entendimento de que a multiplicação das *steak houses* brasileiras no exterior reflete o bom momento da carne brasileira no exterior, uma vez que o churrasco é a forma mais tradicional de assar a carne no Brasil. A ABIEC, em parceria com a Apex-Brasil (Agência brasileira de promoção de exportações e investimentos), montou uma agenda anual na qual são escolhidos alguns países estratégicos para a exportação.

Após a realização de *workshops*, oferecemos um churrasco, diz Marcus Vinícius Pratini de Moraes. “Este ano foi feito em Dubai. Mais de 260 pessoas compareceram ao evento e aprovaram a carne brasileira” (ESTEVEES, 2007).

O mercado exterior e principalmente americano possui tal importância para a *Wines From Brazil* que fará ação promocional e comercial em 40 *steak houses* dos Estados Unidos, em 2010. A promoção do vinho brasileiro no exterior atacará, pela primeira vez, os consumidores.

A partir do próximo ano, o consumidor final será estimulado a conhecer e degustar os vinhos *made in* Brasil, que conta com 90% da produção instalada no Rio Grande do Sul.

A gerente de Promoção Comercial do *Wines From Brazil*, Andreia Gentilini Milan, revela que, em 2010, será realizada uma ação promocional e comercial em 40 das aproximadas 200 *steak houses* brasileiras existentes nos Estados Unidos. "Além de despertar no consumidor americano o interesse em conhecer os Vinhos do Brasil, queremos aumentar as vendas e a visibilidade das vinícolas brasileiras", afirma (INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO, 2010).

#### 4.2 ASPECTOS SOCIOLÓGICOS DA DISSEMINAÇÃO DA PRÁTICA DO CHURRASCO

*“Não há referência exata sobre a origem do churrasco, mas há fortes indícios que a partir do domínio do fogo, na pré-história, o homem passou a assar a carne de caça, ao perceber que o processo a deixava mais macia. Existe muita discussão sobre o verdadeiro churrasco, se é assado na lenha ou carvão, no espeto ou grelha, temperado ou não, com sal grosso ou refinado, de gado, suíno, aves ou frutos do mar. O certo é que não existe fórmula exata, e cada região desenvolveu um tipo diferente de carne assada, mas uma imagem famosa no Brasil é a carne assada no estilo que se disseminou no sul do País.” (do senso comum).*

Além do hábito cotidiano do chimarrão e do churrasco levam a ética do trabalho duro que herdaram de seus ancestrais, para todos os lugares que imigraram, carregam consigo suas danças, cultura, música e sua poesia. Essa tradição é mantida pelos milhares de Centros de Tradição Gaúcha - CTGs (FILIPPI,

2003), que conforme Simon (2009) descreve a definição de Barbosa Lessa, “agremiações de cunho popular que tem por fim estudar, divulgar e fazer com que o povo viva as tradições rio-grandenses”- espalhados do Oiapoque ao Chuí (SIMON, 2009), chegando as mais longínquas terras estrangeiras.

Pode-se dizer sem medo de errar que em todos os lugares desse imenso país, lá estavam os gaúchos. (SIMON, 2009). Em todas as novas terras que ocuparam os gaúchos, bandeirantes do séc. XX fizeram prevalecer o hábito do trabalho cooperativo de forte coesão comunitária se amparando no núcleo familiar, forte senso de vida comunitária, principalmente gaúchos oriundos de origem alemã e italiana (SIMON, 2009).

Conforme Simon (2009) a palavra diáspora serve para indicar a dispersão de um povo em consequência de preconceito ou perseguição política. No caso dos gaúchos o problema sempre foi de natureza econômica (SIMON, 2009).

Estejam onde estiverem os irmãos do sul, pronunciam que continuam a se sentir gaúchos, *quase uma etnia dentro de um país* (CAMINOTO, 2006; SIMON, 2009). Filhos de gaúchos nascidos em outros estados ou países se sentem inteiramente gaúchos (SIMON, 2009). Para Simon (2009), o que garante o sucesso do gaúcho é o espírito empreendedor, seja individual ou de cooperativas, sua coragem e capacidade de superar os mais duros obstáculos, tornaram-se empreendedores dos mais diversos segmentos: público, privado na indústria, comércio de bens e serviços (SIMON, 2009).

Segundo Castilho (2008), a vedete da culinária gaúcha é indiscutivelmente o churrasco, que figura como alimento dos precursores do *habitat* rio-grandense e cuja marca é a rusticidade de seu preparo. O costume de comer carne assada não é recente, é milenar, vem da antiguidade (LAMBERTY, 1991).

“Desde os primeiros tempos, o gaúcho e seus precursores comem churrasco, os índios primitivos comiam carne de caça, de gado, ou de potro atirada diretamente no fogo” (CASTILHO, 2008, p. 163).

O changador ou gaudério também adotou esse costume, ajustado a sua jornada nômade e cuja fama era de aventureiro, homem sem lei e ladrão de gado (CASTILHO, 2008). A carne moqueada, assada sem sal, era o prato mais saboreado na campanha sulina, ficava completamente sapecada por fora e quase crua por

dentro, única parte que era degustada (CASTILHO, 2008). No Rio Grande do Sul, o churrasco tomou tanta intensidade e importância, sua trajetória acompanha o gaúcho ao longo da história (LAMBERTY, 1991).

O churrasco foi à seiva que gerou uma raça gaúcha forte. Em diversas oportunidades essa energia defendeu tão bravamente estes pampas. O churrasco está sempre presente na vida do campeiro gaúcho.(LAMBERTY, 1991)

Castilho (2008) descreve os diversos conceitos do churrasco ou assado e seus autores, entre eles Antonio Álvares Coruja em 1858 "Pedaço de carne assada ligeiramente sobre brasas"; José Antonio do Vale, "Carne preparada sem desunir do couro, em cuja parte se aplica o fogo" ; José Roma Guerra Corrêa 1884, "Qualquer pedaço de carne preparada é labareda ou nas brasa" Roque Callage, em 1926, "Carne sangrenta assada no espeto".

O churrasco é o mais tradicional dos alimentos dos camponeses rio-grandenses, popularizaram-se por todo o Rio Grande do Sul, pelas demais regiões do país e no exterior (CASTILHO, 2008).

"Sua denominação é de churrasco no espeto para o tradicional preparo da carne pelos gaúchos" (CASTILHO, 2008, p 164). Para Lamberty (1991), são muitas as formas de assar churrasco, sobre as brasas, labaredas ou sob o calor do fogo, com ou sem espetos.

Bem ou mal assada e até correndo um pouco de sangue. Para o churrasco os espetos podem ser de ferro ou de madeira. Nas regiões campesinas é tradicional o uso de espetos de madeira verde, especialmente de pitangueira, que transmite sabor agradável à carne (LAMBERTY, 1991).

Conforme estudos de Lamberty (1991), a forma mais rudimentar de assar carne remonta à época dos índios guaranis. Eles consumiam muita farinha de mandioca, na forma de pirão, com churrasco.

Os guaranis preparavam a carne fresca, abriam um buraco no chão, forravam com folhas verdes, de árvores, deitavam-na, cobriam com mais ramos, mais uma camada de terra e um fogo em cima. A terra e as folhas serviam como tempero, na falta do sal.

Quando chegaram os portugueses e espanhóis, difundia-se o sistema de assar carne nas brasas ou labaredas, com espetos e salmoura. Mas, foi com as revoluções que surgiu o sistema de cortar uma parte da rês, com couro, levando, apressadamente ao fogo. Após assado é que era tirado o couro e temperado, geralmente com salmoura. Alimento rico em proteínas e que levou o gaúcho ao uso marcante do chimarrão, para melhor digestão (LAMBERTY, 1991).

O churrasco pode ser feito à moda gaúcha: moda campeira, fogo de chão com os espetos de pau ao lado; à moda fronteira sobre a grelha e à moda serrana deitada sobre espetos com a brasa no chão.

As carnes mais usadas são as de gado, ovino e galinha, incorporou-se, ainda com tempo, o suíno, depois sal grosso e acompanhamentos gaudérios de cada região. (CASTILHO, 2008). Para a carne não ficar dura, deixa-se fritar bem o osso, somente virando após, que brevemente estará pronto para servir. O churrasco está e estará sempre presente na vida do campeiro gaúcho (LAMBERTY, 1991). Esse trecho faz parte do caso, a título de contextualização.

#### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DO CASO ESTUDADO

A Fogo de Chão *Brazilian Steak House*, no período de coleta de dados para este estudo,

*contava com seis unidades no Brasil, sendo três em São Paulo, uma em Belo Horizonte, uma em Brasília e uma em Salvador e dezesseis unidades nos Estados Unidos: Dallas, Houston, Atlanta, Chicago, Beverly Hills, Washington DC, Filadélfia, Minneapolis, Baltimore, Austin, Indianápolis, Miami, Scottsdale, Kansas City, Denver e San Antonio, totalizando 22 lojas no total (Entrevista do Diretor Operacional BRASIL em 2010).*

Estima-se o atendimento no Brasil seja de aproximadamente 55.000 clientes ao mês e 60 toneladas de carnes consumidas por mês, contendo mais de 350 rótulos de vinho na carta, sendo 65 (sessenta e cinco) reais o preço médio do rodízio por pessoa no Brasil, e das filiais americanas, aproximadamente 120.000 clientes por mês, em torno de 120 toneladas de carne por mês (LORENÇATO, 2006).

Diferentemente do Brasil os valores cobrados nos Estados Unidos, em média custam \$ 52,50 dólares o rodízio por pessoa (RIBEIRO; SILVA, 2006) a noite, ao meio dia, há uma redução no preço bastante considerável para em média \$ 24,50 dólares por pessoa ou somente as saladas que saem em média de 19,50 dólares por pessoa (LORENÇATO, 2006).

O estilo e padrão arquitetônico é o mesmo em todas as unidades que apresentam decoração com confortáveis mesas e cadeiras em madeira e quadros de artistas gaúchos que mostram cenas bucólicas do Sul do Brasil. Segundo o ex-sócio fundador (2009) o arquiteto José Henrique, arquitetura da Collange & Henrique Arquitetura e Construções, propiciou um ar de fazenda, dando um especial aconchego aos vários tipos de ambiente onde reflete a origem gaúcha dos proprietários, uma atmosfera de experiência, porém mostrando um novo conceito de modernidade.



Figura 3: Três lojas das seis unidades no Brasil (São Paulo, Brasília e Salvador)  
Fonte: Fogo de Chão Churrascaria (2009e)



Figura 4: Quatro lojas das dezesseis unidades nos EUA (Chicago, Houston, Washington, DC e Miami)  
Fogo de Chão Churrascaria (2009e)

O Fogo de Chão *steak house* é um tipo de restaurante gaúcho onde o prato principal é a carne (Entrevistado Diretor-Presidente, 2020; MONTEIRO, 2009). “Agregar pessoas em um ambiente de bem-estar e culto a excelência gastronômica”, é esse o espírito da Fogo de Chão. Elaboramos uma seleção das melhores carnes em seus 15 cortes ideais, resultado de mais de 25 anos de experiência (MONTEIRO, 2009).



Figura 5: Rotativo / Loja Miami  
Fonte: Foto registrada pelo autor

Além do cliente tradicional, também há um atendimento diferenciado para quem está aniversariando, quer dar uma festa de despedida de solteiro ou quer fazer uma reunião ou *buffet* do casamento num lugar diferente, na Fogo de Chão *steak house*, você pode alugar um espaço para fazer essa sua tão esperada confraternização. São salas grandes, bonitas e bem compostas, além de poderem ser personalizadas a seu gosto (MONTEIRO, 2009).



Figura 6: Churrasco / Loja Miami  
Fonte: Foto registrada pelo autor

Além disso, na Fogo de Chão *steak house*, há uma adega premiada, com excelentes vinhos, transforma a refeição na Fogo de Chão em uma experiência única. A variedade de vinhos complementa cada seleção de carnes, dos nacionais aos europeus, dos sul-americanos aos australianos e, principalmente, os italianos (MONTEIRO, 2009). Cada categoria provém de produtores excepcionais e das



melhores regiões de vinicultura e conta com mais de 370 rótulos de vinho na carta (LORENÇATO, 2006).



Figura 7: Adega / Loja Miami  
Fonte: Foto registrada pelo autor

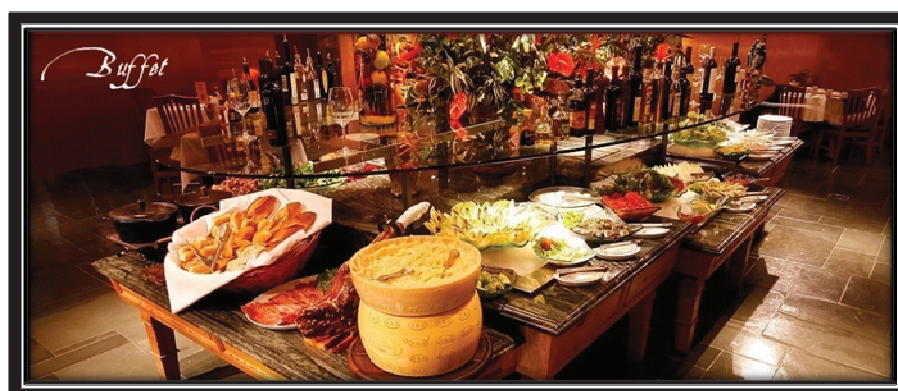


Figura 8: Buffet  
Fonte: Fogo de Chão Churrascaria (2009e)



Figura 9: Buffet em montagem / Loja Miami  
Fonte: Foto registrada pelo autor

Conforme dados da Fogo de Chão *steak house* (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009b), segue os tipos de carnes servidas, mas os cortes mais solicitados são picanha, bife ancho, fraldinha e costela de cordeiro, conforme entrevista dada pelo Diretor Operacional Brasil (2009) :

- *A picanha; corte tradicional que fascina todos os paladares, é um dos itens mais populares do menu, podendo ser fatiada simples ou com alho.*

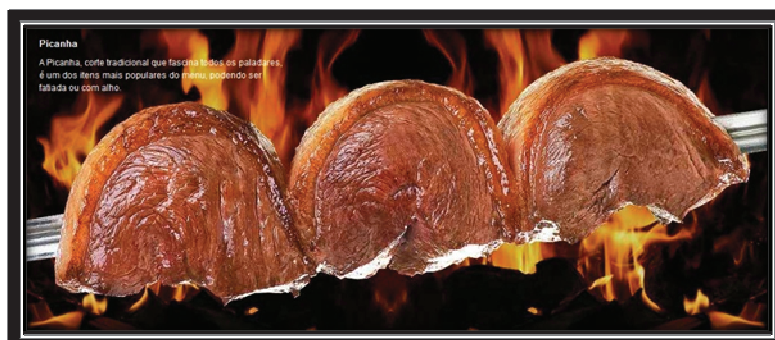


Figura 10: Carne (Picanha)  
Fonte: Fogo de Chão Churrascaria (2009b)

- *Costela; macia e succulenta, a costela é preparada da maneira tradicional, lentamente assada, para preservar seus ricos sabores naturais.*



Figura 11: Carne (Costela)  
Fonte: Fogo de Chão Churrascaria (2009b)

- *Cordeiro; cortes frescos de cordeiro jovem são servidos fatiados e nas suas deliciosas derivações: costeleta, pernil e paleta.*



Figura 12: Carne (Cordeiro)  
Fonte: Fogo de Chão Churrascaria (2009b)

- *O Lombo de Porco; temperado é também servido com queijo parmesão.*
- *A Costela de Porco; macia é assada lentamente de forma tradicional*



Figura 13: Carne (Lombo e costela de porco)  
Fonte: Fogo de Chão Churrascaria (2009b)

- *O cupim, corte dotado de uma textura inconfundível, é assado lentamente para preservar sua maciez.*

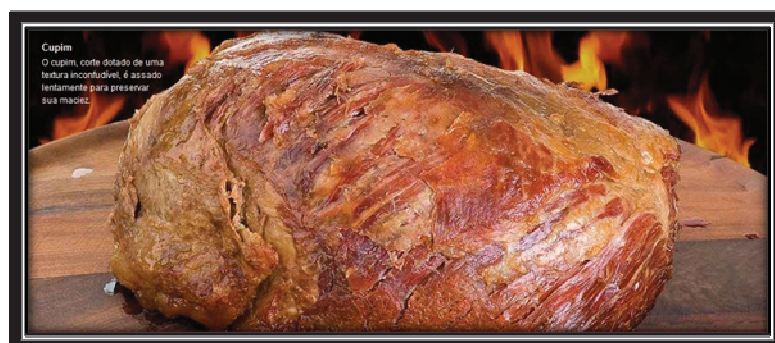


Figura 14: Carne (Cupim)  
Fonte: Fogo de Chão Churrascaria (2009b)

- *Frango e medalhão; uma variedade de cortes inclui peito e corações super macios além do inconfundível medalhão: cortes de frango envolvidos em tiras de bacon.*

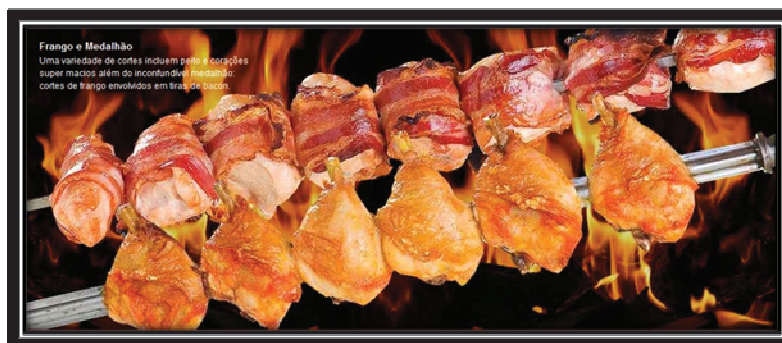


Figura 15: Carne (Frango e medalhão)  
Fonte: Fogo de Chão Churrascaria (2009b)

- *Costela Premium; corte extraído das primeiras cinco vértebras do boi, a costela Premium tem sabor e maciez e sabor inigualáveis.*



Figura 16: Carne (Costela Premium)  
Fonte: Fogo de Chão Churrascaria (2009b)

- *Ancho Premium; os cortes de bife Ancho são assados lentamente garantindo uma carne macia e suculenta com um sabor único.*



Figura 17: Carne (Ancho Premium)  
Fonte: Fogo de Chão Churrascaria (2009b)

- *Alcatra e Maminha; este clássico do churrasco é preparado de forma tradicional, assado com perfeição, proporcionando ao corte um sabor autêntico.*

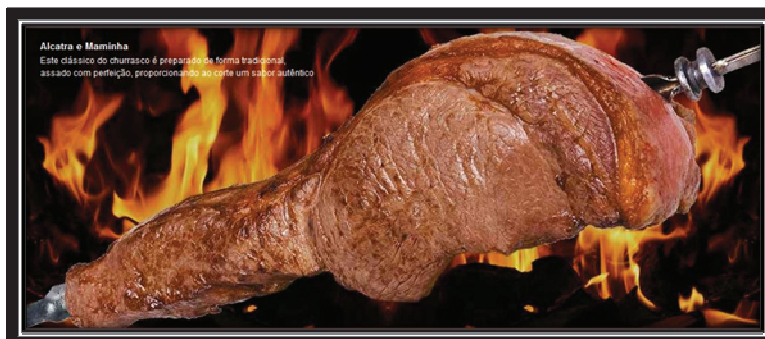


Figura 18: Carne (Alcatra e maminha)  
Fonte: Fogo de Chão Churrascaria (2009b)

- *Fraldinha ou Vazio; suculentos cortes de fraldinha são temperados de forma única e assados com perfeição, dando um diferencial a esse corte popular.*

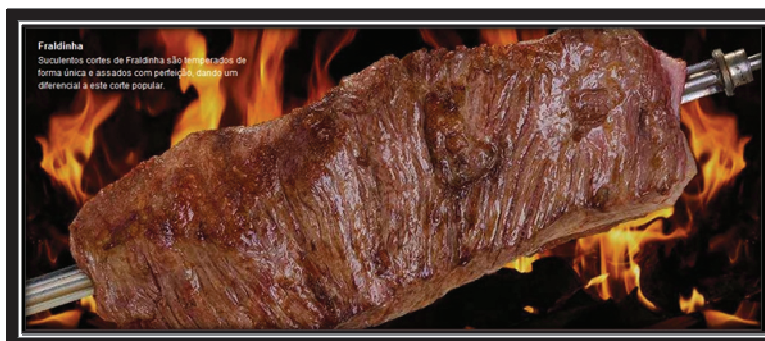


Figura 19: Carne (Fraldinha ou vazio)  
Fonte: Fogo de Chão Churrascaria (2009b)

- *Filet Mignon; esses suculentos cortes de Filet Mignon são temperados e assados com perfeição. Também são servidos envolvidos em bacon não se esquecendo da Linguiça e Salsichão tradicionais.*



Figura 20: Carne (Filet mignon)  
 Fonte: Fogo de Chão Churrascaria (2009b)



Figura 21: Costela Rotativa  
 Fonte: Fogo de Chão Churrascaria (2009b)

Na Fogo de Chão, *steak house* os acompanhamentos têm uma função primordial, tamanho ideal para qualquer tipo de fome, o cliente pode se deliciar com palmito, tomate seco, muçarela de búfala, folhas verdes, aspargos peruanos, queijo *brie*, salada, além de arroz-de-carreteiro e feijão (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009c), além de aumentar seu prazer ao degustar as nossas carnes. Isso só é alcançado com a escolha criteriosa dos pratos que fazem parte do *buffet* de saladas.

*Fogo de Chão Filadélfia "Meu namorado e eu comemoramos New Year's Eve na steak house. Fogo de Chão. Tivemos um tempo maravilhoso, toda a madeira escura faz um clima muito convidativo, muito acolhedor. Sua lista de vinhos é bastante extensa e fiquei satisfeita com a minha seleção. O bufê de*

*saladas - bem deixa apenas te dizer que eu cometi um erro de comer muito dela, Tudo era tão doce e bonito. As carnes e os queijos, a salada de aspargos frescos, mozzarella e tomates. Oh, eu poderia ter feito uma refeição fora de apenas isso. O serviço é top de linha. Nós estávamos no céu. As carnes foram tão macias e saborosas. Até mesmo o sorvete estava delicioso. Meu namorado tem duas dicas! Eu recomendo altamente Fogo de Chão, mas não se esqueça de levar o seu apetite! " Denise, 12 de janeiro de 2010 customer-comments (2010).*

À mesa, são servidos, entre outros acompanhamentos, polenta frita, batata *country* e pão de queijo quentinho (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009c). Apesar do padrão gastronômico, isso não impediu que a Fogo de Chão *steak house* resistisse às delícias do cardápio regional nordestino. Atendendo aos pedidos, a casa está incluindo em seu cardápio alguns itens tradicionais da comida nordestina. Das suas unidades, apenas a de Salvador contará no seu cardápio com melaço no acompanhamento da mussarela de búfala, feijão tropeiro, farinha amarela na farofa e cocada de tabuleiro com sorvete de tapioca. Realmente é irresistível! (TOP, 2008).

*Fogo de Chão Chicago "Eu queria apenas expressar o quão grande experiência de um jantar que eu tive em seu restaurante. Fui bem atendida e fui capaz de aproveitar o meu jantar ao máximo." Reyna, 12 de janeiro de 2010 customer-comments (2010). (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009a).*

Sua refeição na churrascaria Fogo de Chão se torna completa ao saborear uma de nossas deliciosas sobremesas.



Figura 22: Pão de queijo  
Fonte: Fogo de Chão Churrascaria (2009b)



Figura 23: Sobremesa  
Fonte: Fogo de Chão Churrascaria (2009b)

#### 4.3.1 Aspectos Históricos

Antecede a criação da FOGO DE CHÃO -*BRAZILIAN STEAK HOUSE* a história de um adolescente que aos 14 anos e com a 6ª série do ensino fundamental concluída deixou sua cidade natal no interior do Rio Grande do Sul em 1975, levando consigo pouquíssimos recursos e o sonho de tornar-se dono de uma lanchonete. Em entrevista concedida à imprensa, identificou-se a seguinte expressão: "*Digo sempre que parti do zero menos zero*". (Entrevistado Diretor Presidente, 2010; LORENÇATO, 2006). O então, adolescente, veio tentar a sorte no interior de São Paulo. Rumou para Aparecida, onde já estava o irmão, cinco anos mais velho. Ambos foram lavadores de pratos e garçons num rodízio de beira de estrada.

Segundo dados publicados na imprensa, ambos migraram para o Rio de Janeiro na busca de melhores oportunidades. Ali constituíram uma pequena poupança e retornaram ao Rio Grande do Sul (LORENÇATO, 2006).



Figura 24: Sr Arri Coser passando carne  
Fonte: Fogo de Chão Churrascaria (2009f)



Mais tarde, no ano de 1979, foi escolhido o bairro Cavalhada, na zona sul de Porto Alegre (RS-Brasil), onde os irmãos empreendedores arremataram a simplíssima churrascaria Fogo de Chão em Porto Alegre:

*[...] voltamos a Porto Alegre e compramos um galpão velho para fazer o negócio [...] (Entrevistado Diretor Presidente em Janeiro, 2010).*

A Fogo de Chão funcionava à *la carte* e somente de quinta a domingo e 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 CHURRASCARIA, 2009g).

*[...] Aprendi muito com os funcionários, aprendizagem do dia a dia leva a conhecer os clientes e o que os clientes queriam, interesse pelo cliente e não o que a empresa pensa o que o cliente quer, o que a empresa pode fazer pelo seu cliente, quanto o cliente está disposto a pagar mais pelo melhor atendimento,[...] (Entrevistado ex-sócio Fundador em 2009)*

Nesse primeiro empreendimento adotaram aos domingos o serviço de rodízio, que se revelou bem-sucedido. Esse sistema atraiu os clientes e foi estendido aos demais dias da semana (LORENÇATO, 2006). O serviço situou-se em um patamar de preço superior aos demais restaurantes similares da cidade. Como afirma o entrevistado ex-sócio Fundador (2009):

*[...] o cliente quer comer bem e ser bem-atendido. O cliente não se preocupa em pagar mais por uma prestação de serviço, pelos detalhes, [...] (Entrevistado ex-sócio Fundador em 2009)*

O restaurante tornou-se um local frequentado pela "classe A" e referência para o turismo da cidade como local indicado para saborear o tradicional Churrasco Gaúcho (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009g).

Já, nessa primeira unidade, revelava-se a intenção de resgatar a tradição da culinária do churrasco, mas em uma concepção então inovadora, o rodízio. Esse projeto tinha raízes profundas no sonho de quatro jovens gaúchos, descendentes de italianos, que seria dar continuidade a uma tradição cultivada pelos seus

antepassados há mais de um século: o churrasco (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009g).



Figura 25: Primeira unidade da Fogo de Chão Porto Alegre  
Fonte: Fogo de Chão Churrascaria (2009f)

O empreendimento em Porto Alegre alcançou resultados positivos no que se refere à criação de uma marca de referência no serviço de *steak house*, mas ficou aquém do esperado pelos empresários no que se refere ao retorno financeiro do empreendimento (Entrevistado ex-sócio Fundador em, 2009).

Tudo isso iniciou com quatro empreendedores iniciais, os irmãos Arri e Jair Coser, Jorge e Aleixo Ongarato, esses últimos retiraram-se da empresa em 2006. Hoje, a empresa é representada por um dos sócios, considerado a face oficial da Fogo de Chão *steak house*, Arri Coser, esse tem sempre um sorriso estampado no rosto, conforme destaca a revista (LORENÇATO, 2006).

Motivados por alguns frequentadores especialmente os paulistas, em 1985, os sócios fundadores decidiram pesquisar o mercado fora do Rio Grande do Sul e optaram por focar na cidade de São Paulo, entendendo que ali se concentrava o público de maior poder aquisitivo. De Porto Alegre a São Paulo, o padrinho foi o jornalista SILVIO LANCELOTTI que conheceu o Fogo de Chão *steak house* de Porto Alegre quando jurado de um festival de MPB e estimulou o quarteto a abrir uma filial na cidade (ARAÚJO, C., 2005).

“Transmiti-lhes os meus mais calorosos aplausos e ainda aconselhei: vocês tem de abrir uma churrascaria igualzinha a essa lá em São Paulo” diz Silvio Lancelotti jornalista, chef de cozinha e escritor (LANCELLOTTI, 2006).

A instalação da Churrascaria Fogo de Chão em São Paulo é considerada como uma aposta cercada de sonho e risco: “[...] se dá certo em Porto Alegre, dá certo em qualquer parte do mundo [...]” disse (*Entrevistado ex-sócio Fundador, em 2009*). As instalações em São Paulo, no bairro Moema, inaugurada em 1986, 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).

*A ida para São Paulo foi bem no momento da famosa TABLITA (plano econômico) houve um incentivo e todas as pessoas de diversas faixas de renda tinham acesso aos restaurantes, por esse motivo havia muitos clientes, houve um processo de deflação nesse momento da história recente do Brasil. (Entrevistado ex-sócio Fundador, 2009)*

No ano seguinte em 1987, inauguraram outra casa em Santo Amaro (COSER, 2004). Atualmente são seis (6) restaurantes no Brasil, sendo três em São Paulo, um em Belo Horizonte, um em Brasília e um em Salvador. Nesse período, houve um *boom* de rodízios pela cidade.

Na tentativa de se diferenciar, a concorrência inundou os bufês de peixes e frutos do mar, além de *sushis* de qualidade duvidosa. A Fogo de Chão *steak house* concentrou-se no principal: a carne. Enquanto a maioria dos lugares do gênero acabou aderindo a um estilo popular e naufragou, a Fogo de Chão *steak house* continuou com uma solidez inabalável entre as mais de 140 churrascarias (*steak houses*) que existem na cidade. E é um dos rodízios mais caros do Brasil, R\$ 65,00 (sessenta reais) por pessoa (LORENÇATO, 2006).

Sua força reside justamente nos cortes de primeira, dos quais se destacam a picanha, o bife ancho, a fraldinha e a costeleta de cordeiro.

*"Nossos acompanhamentos são bons, mas são secundários e não devem competir com o produto principal" ( palavras do Entrevistado Diretor-Presidente, em janeiro, 2010).*

Também apostaram na carta de vinhos, atualmente aproximadamente com mais de 350 rótulos e, muitas vezes, laureada pela revista americana *Wine Spectator*, assim também como aprimorou as sobremesas. 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 *steak house* de se aprimorar a cada dia, sempre mantendo a essência de oferecer a autêntica experiência do Churrasco Gaúcho, divulgando a gastronomia não apenas dessa região, mas de todo o Brasil

*[...] Tô trabalhando no Brasil, a cultura gaúcha faz parte da cultura do Brasil [...]  
(Entrevistado Diretor-Presidente, em janeiro, 2010).*

Depois de conquistar o gosto exigente do paulistano, a rede deu outro grande passo expansionista ao instalar a primeira filial nos Estados Unidos.

Tudo isso, após escutar do padrinho “*tipping point*”, ex-presidente americano George Bush”. “Meninos o lugar de vocês é no Texas” (ARAÚJO, 2005) “Levamos nossa bandeira a Dallas, porque era mais barato do que abrir em metrópoles como Nova York”, explica Jair Coser, que, quando se radicou no Texas, há uma década, achava inglês uma língua de marcianos (LORENÇATO, 2006).

#### **4.3.2 Estados Unidos**

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 *steak house*, em Dallas, conquistando o público e a crítica nos EUA.

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

A cidade é famosa pelas várias casas que servem carne, as *steak houses* e a Fogo de Chão caiu no gosto dos americanos, que pagam entre US\$ 40 dólares e US\$ 55 dólares pelo rodízio à noite.

Em seguida, o Texas ganhou uma segunda casa, em Houston, onde o ex-presidente e pai do atual presidente americano George Bush é um dos fregueses mais famosos. A aceitação do empreendimento se expressa em inúmeras premiações como o, título *Hot Concept*, concedido pela revista *Nation's Restaurant News* e também o *Wine Spectator Award of Excellence 2003* da *Wine Spectator Magazine*.

Os restaurantes Fogo de Chão *steak houses* em solo americano garantem aproximadamente 75% do faturamento anual do grupo, que tem outras seis unidades no Brasil. Por ano, a Fogo de Chão *steak house* atende 1,2 milhão de americanos, o dobro dos clientes brasileiros (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009h).

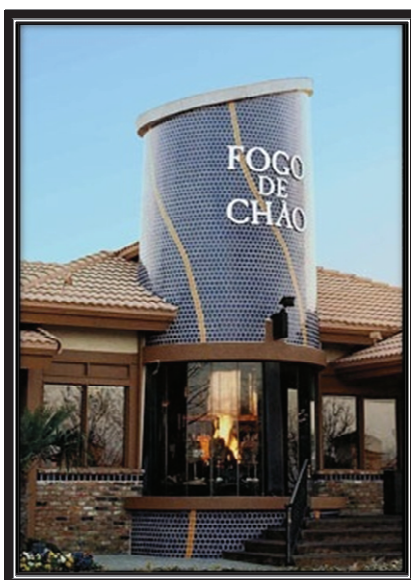


Figura 26: Primeira unidade da Fogo de Chão nos EUA-Dallas  
Fonte: Fogo de Chão Churrascaria (2009e)

Com a receptividade, inauguraram-se novas casas, respectivamente em: Houston, Atlanta, Chicago, Beverly Hills, Washington DC, Filadélfia, Minneapolis, Baltimore, Austin, Indianápolis, Miami, Scottsdale, Kansas City, Denver e San Antonio, totalizando em julho de 2010 dezesseis (16) *steak houses* Fogo de Chão nos Estados Unidos (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009e). Quanto à expansão internacional reitera que vem das unidades americanas o financiamento da rede no Brasil.

Sr. Arri Coser, um dos fundadores da rede Fogo de Chão, na época com nove *steak houses* no Brasil e no exterior, comenta:

É preciso amadurecer mais, ter calma para não queimar a marca e estragar um negócio com boas chances de sucesso. Acho mais seguro criar condições sólidas antes de se decidir por um ou outro caminho. Levamos dez anos para afinar o modelo de churrascaria Fogo de Chão e concluímos que a franquia não era um bom sistema no nosso caso. A instalação de uma nova unidade da churrascaria custa cerca de 5 milhões de reais e só quem sabe fazer muito bem o que fazemos está disposto a investir tanto. Essa consciência só apareceu depois que pudemos amadurecer o conceito do nosso negócio, diz Arri Coser, fundador da rede Fogo de Chão, com nove churrascarias (*steak houses*) no Brasil e no exterior (INVESTIDORES..., 2006).

Consideram fatores motivacionais de internacionalização a legislação trabalhista nos Estados Unidos, a qual é mais flexível do que a brasileira e os impostos que incidem sobre a folha de pagamento dos funcionários são mais baixos. As empresas costumam pagar 30% em imposto e tributos sobre a folha de salários de cada funcionário. No Brasil, esse percentual pode chegar a 102% (LORENÇATO, 2006).

Outro fator que estimula os negócios nos Estados Unidos é a facilidade para obter financiamentos que podem ser usados na expansão das redes. "Os juros são de 5% ou 6% ao ano e o prazo para pagamento é de mais de dez anos", diz Coser (LORENÇATO, 2006). Nas casas americanas o investimento é aproximado 5 milhões de dólares, nas brasileiras, emprega-se uma quantia menor, de cerca de 3 milhões de dólares.

"O que garantiu nosso sucesso aqui nos Estados Unidos foi a previsibilidade da economia americana", diz Arri Coser (RIBEIRO; SILVA, 2006, p. 108).

*[...] porque em 1996, a economia americana estava em um momento muito favorável para nos receber, e não existia tal conceito. Fogo de Chão queria ser a pioneira [...] diz o Gerente Regional das unidades Miami e Atlanta em entrevista (2010).*

Os planos de crescimento ganharam fermento extra quando os únicos proprietários da rede, desde 2005, os irmãos Coser venderam 40% de suas ações ao fundo de investimentos GP. Pela transação, embolsaram a quantia de 64 milhões de dólares e planejam, agora, abrir quatro lojas por ano (LORENÇATO, 2006).

Para atingir um bom desempenho no exterior, adotou-se uma estratégia interessante. Sempre no comando, há um gerente-geral brasileiro. Os dois cargos imediatos, de gerência de atendimento, ficam com profissionais americanos. *"Estão em postos-chave porque conhecem bem a cultura do país, assim como as leis locais"*, diz (Entrevistado ex-sócio Fundador, 2009). Na relação de mais de 700 garçons da rede, porém, existe gente de muitas nacionalidades, entre as quais filipina, chinesa, canadense, mexicana, francesa. *"É uma ONU lá dentro, tchê"*, *diverte-se Arri Coser* (LORENÇATO, 2006).

*[...] Em Porto Alegre, havia muitos. Mas, já tinham paranaenses e catarinenses. Hoje nós temos funcionários de 23 nacionalidades diferentes [...] Comenta Diretor- Presidente em entrevista (2010).*

Qualquer empregado brasileiro pode se candidatar a uma vaga no exterior. Hoje, são 130 atuando nas unidades americanas.

"Os requisitos básicos são falar bem inglês, ser exímio no serviço das carnes e entender de vinhos e bebidas", enumera o diretor de operações Jandir Dalberto, no grupo desde 1989 (LORENÇATO, 2006).

O salário para um garçom, em São Paulo, no Brasil, é de R\$ 613,00 (seiscentos reais) por sete horas de trabalho. *"Esse valor pode chegar a mais de R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais)"*, diz em entrevista Diretor Operacional Brasil (2009). O acréscimo vem das gorjetas, uma vez que o gasto mínimo dos clientes gira em torno de R\$ 95,00 (noventa e cinco reais) (rodízio + bebida não alcoólica + sobremesa + serviço). O contracheque tem atraído muitos interessados em uma vaga. Há benefícios adicionais.

Há uma preocupação com o treinamento contínuo, educando e motivando a equipe para oferecer aos clientes os melhores vinhos com o objetivo de complementar a experiência exclusiva dos prazeres e paladares especiais que só a Fogo de Chão *steak house* pode proporcionar (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009c). Duas vezes por semana, são dadas aulas gratuitas de inglês e, aos sábados, de formação de *sommelier* (LORENÇATO, 2006), além de boas maneiras e gastronomia, totalizando uma carga anual aproximada de 700 horas de treinamento.

*[...] treinamento: Nós dedicamos 2 horas por dia de treinamento [...] são 26 miniprogramas, etapas ao longo do ano e agente vai conversando [...] Entrevistado Diretor-Presidente (2010).*



Figura 27: Treinamento  
Fonte: Fogo de Chão Churrascaria (2009f)



### Quadro Síntese Evolução x Tempo

ANO	FATO/ACONTECIMENTO
1979	Abertura 1º Fogo de Chão-Porto Alegre -RS/Brasil
1980-1986	Abertura 2º brasileira -Loja Moema São Paulo SP- Brasil
1987	Abertura 3º brasileira -Loja Santo Amaro São Paulo SP- Brasil
1993-1997	Abertura 1º casa nos Estados Unidos -Dallas no Texas
2000	Abertura 2º loja nos Estados Unidos Hoston
2001	Abertura 3º loja nos Estados Unidos Atlanta
2002	Abertura 4º loja nos Estados Unidos Chicago
2003	Abertura loja Bandeirantes-São Paulo
2004	Fogo de Chão comemora 25 anos
2005	Abertura 5º loja nos Estados Unidos -Beverly Hills
	Abertura 6º loja nos Estados Unidos Washington-DC
2006	Aposentadoria dos socios Ongaratto
	Inauguração 4º loja brasileira Belo Horizonte-MG Brasil
	GP compra 40% da Fogo de Chão
	Abertura 7º loja nos Estados Unidos Philadelphia
2007	Arri Coser- Homem do ano Vip
	Abertura 8º loja nos Estados Unidos -Minneapolis
	Abertura 9º loja nos Estados Unidos -Baltimore
	Abertura 10º loja nos Estados Unidos -Austin
	10 anos de Estados Unidos
	Premio homem do ano -Arri Coser
	Premio empreendedores do ano-Ernest & Young- Monte Carlo
2008	Abertura 11º loja nos Estados Unidos -Indianápolis
	Inauguração 6º loja brasileira Salvador -Bahia- Brasil
	Abertura 12º loja nos Estados Unidos -Miami
	Abertura 13º loja nos Estados Unidos -Scottsdale
2009	Abertura 14º loja nos Estados Unidos -Kansas City
	Abertura 15º loja nos Estados Unidos
	Abertura 16º loja nos Estados Unidos

Quadro 3: Síntese evolução x tempo

Fonte: Dados Secundários, elaborado pelo autor

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

A presente análise está dividida em três seções de categorias iniciais, de acordo com o acompanhamento das proposições estabelecidas a partir do referencial teórico. Essas categorias foram desmembradas em 6 (seis) categorias intermediárias, considerando-se o material empírico. Por fim, foram desenvolvidas 15 (quinze) categorias finais, a fim de produzir uma interpretação que abrigasse os dados das entrevistas, dos documentos, da observação direta, da observação participante e dos artefatos físicos.

Nessa apresentação da análise dos dados, parte-se da categoria inicial que é seguida das categorias intermediária e final, buscando-se assim, um melhor entendimento empírico teórico. A figura 28, a seguir, descreve a estrutura das categorias de análise dos dados utilizados.

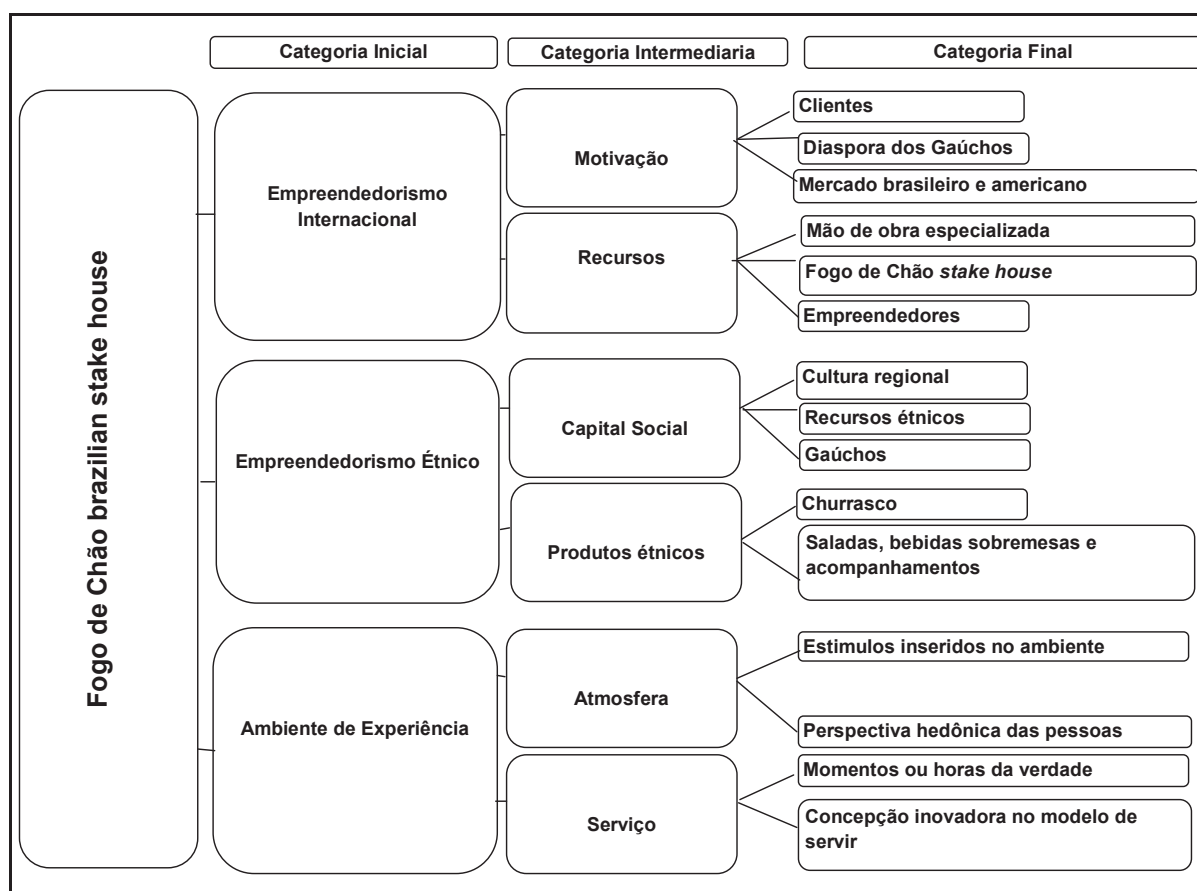


Figura 28: Modelo análise  
Fonte: Elaborado pelo autor

## 5.1 CATEGORIA INICIAL EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL

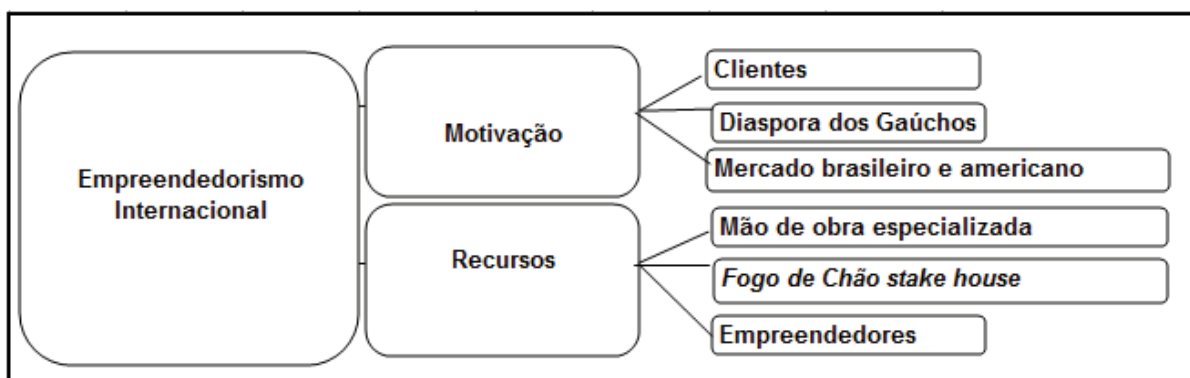


Figura 29: Emprendedorismo internacional  
 Fonte: Elaborado pelo autor

Para organizações empresariais típicas, o tamanho da empresa e seu tempo de existência não interferem na possibilidade de haver um comportamento empreendedor internacional, por parte de uma organização (McDOUGALL; OVIATT, 2000). Tal concepção, também contribui para a derrubada de um mito em empreendedorismo: o de que empresas bem estabelecidas possuem aversão ao risco e não são inovadoras (ZAHRA; GEORGE, 2002). Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), também ponderam que o empreendedorismo internacional age como um processo organizacional amplo que está inserido na cultura da firma e busca, por meio da exploração de oportunidades surgidas no mercado internacional, gerar valor, ganhando consistência e amplitude, na exploração de oportunidades no mercado internacional.

Proposição 1: A inserção e a rápida expansão no mercado internacional de *steak houses*, com estilo e origem brasileiros, pode ser explicada como efeito dos recursos empreendidos nas combinações de inovação, proatividade e impulso empreendedor.

### 5.1.1 Categoria para a Análise do Construto Empreendedorismo Internacional

Para que exista o processo de internacionalização identifica-se que há necessidade de motivação empreendedora que impulse esse ímpeto no sentido da concretização desse processo. O processo de internacionalização ocorre a partir da ação empreendedora de um indivíduo, o que o torna ator principal desse processo, já que não seria suficiente dispor de recursos e caminhar em direção às oportunidades, se a internacionalização não fosse desejada e efetivamente realizada por pessoas dotadas de perfil empreendedor (ANDERSSON, 2000). No caso da Fogo de Chão *steak house*, identifica-se três fatores motivacionais para a ação empreendedora: os clientes, a diáspora dos gaúchos e o próprio mercado brasileiro e americano.

No caso da Churrascaria Fogo de Chão *steak house* é também revelador compreender como uma ação empreendedora favorece a mobilização dos recursos necessários para a inserção internacional. Na visão de Yeung (2002), empreendedorismo internacional supõe que o empreendedor deve ser dotado de controle dos recursos, capacidade de controle das estratégias e habilidades para criar e explorar oportunidades em diferentes países. No caso da Fogo de Chão *steak house* identifica-se três tipos de recursos mobilizados pela ação empreendedora: mão de obra especializada, a empresa e os próprios empreendedores.

#### 5.1.1.1 Clientes

Os dados coletados sugerem que a escuta aos clientes opera no caso estudado como estimula a ação empreendedora. A escuta ao cliente ocupa posição central nas decisões dos empreendedores, como expressa o seguinte extrato de entrevista:

*[...] Aprendi muito com os funcionários, aprendizagem do dia a dia leva a conhecer os clientes e o que os clientes queriam, interesse pelo cliente e não o que a empresa pensa o que o cliente quer, o que a empresa pode fazer pelo seu cliente, quanto o cliente está disposto a pagar mais pelo melhor atendimento, [...]*

*essas são algumas ideias atribuídas ao negócio pelo (Entrevistado ex-sócio Fundador, 2009)*

Com o sucesso da Fogo de Chão *steak house*, em Porto Alegre, e motivados por alguns frequentadores, especialmente os paulistas, em 1985, os sócios fundadores decidiram pesquisar o mercado fora do Rio Grande do Sul e optaram por focar na cidade de São Paulo, entendendo que ali se concentrava o público de maior poder aquisitivo (ARAÚJO, 2005).

“Transmiti-lhes os meus mais calorosos aplausos e ainda aconselhei: vocês têm de abrir uma churrascaria igualzinha a esta lá em São Paulo”, diz Silvio Lancelotti jornalista, chef de cozinha e escritor (LANCELLOTTI, 2006).

Depois de conquistar o gosto exigente do paulistano, a rede deu outro grande passo expansionista ao instalar a primeira filial nos Estados Unidos. Tudo isso após escutar do ex-presidente americano George Busch:

“Meninos o lugar de vocês é no Texas” (ARAÚJO, 2005) “Levamos nossa bandeira a Dallas, porque era mais barato do que abrir em metrópoles como Nova York”, explica Jair Coser, que, quando se radicou no Texas, há uma década, achava inglês uma língua de marcianos (LORENÇATO, 2006).

*Além de clientes de todas as regiões do Brasil, passou a ser cada vez maior o número de clientes internacionais que se encantavam com a proposta da Churrascaria Fogo de Chão de se aprimorar a cada dia, sempre mantendo a essência de oferecer o autêntico Churrasco Gaúcho, divulgando a gastronomia não apenas dessa região, mas de todo o Brasil (FOGO DE CHÃO, 2009; dados de entrevista). Tô trabalhando o Brasil, a cultura gaúcha faz parte da cultura do Brasil, diz (Entrevistado Diretor-Presidente, 2010).*

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 *steak house* em Dallas, conquistando o público e a crítica nos EUA.

*Da mesma forma que surgiu em Porto Alegre, surgiu nos Eua. O cliente nos deu essa idéia. Comiam lá e diziam: “Vocês têm que abrir um restaurante em tal lugar por que a comida é boa” Agora eu acredito que vai dar certo em qualquer*

*lugar do mundo desde que seja bem feito, diz Entrevista do Diretor-Presidente, 2010).*

A preocupação com o cliente é tanta que leva em uma busca incansável e constante pelo melhor serviço,

*[...] o cliente é a razão de qualquer negócio. Ele sai de casa, pega o carro para vem comer. Ele é maravilhoso [...]. (Entrevistado Diretor-Presidente, 2010).*

Este sentimento de respeito pelo cliente foi o norteador quase sempre das decisões de abertura de novas lojas, principalmente nos Estados Unidos.

*[...] a nossa empresa sempre ouviu muito a opinião de nossos clientes, desde 1979, quando abrimos em Porto Alegre. As locações de São Paulo foram basicamente escolhidas e indicadas pelos mesmos, e o processo foi o mesmo para a vinda para os USA, sendo que em São Paulo havia muitos clientes americanos que requisitavam nossa presença no exterior, USA [...] descreve ( Entrevistado Gerente Regional Costa Oeste, 2010).*

#### 5.1.1.2 Diáspora dos gaúchos

As *steak houses* de estilo e origem brasileiros já alcançaram o mundo e para que haja essa motivação de mudanças e enfrentamento de desafios, há necessidade de que os empreendedores tenham espírito de novas conquistas.

Na busca de algo melhor para si e suas famílias, partiram na busca de seus sonhos, assim os fundadores da Fogo de Chão *steak house* quando deixaram a Serra Gaúcha, nunca imaginaram onde chegariam, somente que haveria uma grande conquista lá na frente.

Na maioria das *steak houses*, verificou-se empiricamente que, tanto os proprietários quanto os funcionários são originários de um mesmo local, usualmente as áreas de colonização italiana do interior do Rio Grande do Sul. Isso faz com que além do hábito cotidiano do chimarrão e do churrasco levam consigo a ética do trabalho duro que herdaram de seus ancestrais, para todos os lugares que imigraram.

*[...] Na minha opinião, imagino que o processo tenha sido não doloroso porque somos todos descendentes de imigrantes europeus, assim querendo ou não já está em nossas raízes a vocação pela conquista de novos horizontes e a quebra de novas barreiras [...] Comenta (Gerente Regional lojas Miami e Atlanta, 2010).*

Os gaúchos podem ser comparados por todas as terras que já andaram como bandeirante do século XX, há uma predisposição de conquista, (Entrevistado ex-sócio Fundador, 2009) *[...] se dá certo em Porto Alegre, dá certo em qualquer parte do mundo [...] o mundo é muito menor do que vocês imaginam. Pode-se dizer sem medo de errar que em todos os lugares deste imenso país, lá estavam os gaúchos (SIMON, 2009).*

Fogo de Chão Beverly Hills “O que uma experiência absolutamente requintado jantar”! Nós fomos tratados como um rei [...]”. Carol, 12 de janeiro de 2010, *customer-comments* (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009a).

#### 5.1.1.3 Mercado Brasileiro e Americano

No caso da Fogo de Chão *steak house* houve uma combinação de aproveitar as oportunidades e coragem de tomar a decisão de expandir e se internacionalizar.

Como diz o (Entrevistado Gerente Regional Costa Oeste, 2010) *Imagino que se resuma em três palavras: oportunidade, desafio e coragem. Era uma oportunidade de sair, a parte financeira influenciou, mas na verdade ninguém sabia se ia dar certo ou não, diz (Entrevistado Gerente Regional lojas Miami e Atlanta, 2010).*

Os momentos de decisão de avançar em novas praças sempre estiveram ligados aos momentos importantes no mercado brasileiro e americano. Por exemplo, a ida para São Paulo foi num momento econômico favorável do país com o plano cruzado, a Fogo de Chão *steak house* em São Paulo conquistou mercado e imagem positiva (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009g).

*[...] A ida para São Paulo foi bem no momento da famosa TABLITA (plano econômico) houve um incentivo e todas as pessoas de diversas faixas de renda haviam acesso aos restaurantes, por esse motivo havia muitos clientes, houve um processo de deflação nesse momento da história recente do Brasil [...].(Entrevistado ex-sócio Fundador, 2009).*

A internacionalização da Fogo de Chão *steak house* deu-se através de alguns desestímulos do mercado brasileiro: plano cruzado com perda de capital, desanimo do mercado, ao contrário do americano, gorjeta de 20% a 25% dos turistas americanos, desemprego americano baixo, *ou como diz* (Entrevistado Gerente Regional lojas Miami e Atlanta, 2010) *[...] a escolha era EUA ou BH, Brasil foi o Dólar favorável levou a escolha os EUA [...].*

*[...] Porque em 1996, a economia americana estava em um momento muito favorável para nos receber, e não existia tal conceito. Fogo de Chão queria ser a pioneira [...].(Entrevistado Gerente Regional Costa Oeste, 2010).*

*[...] O que garantiu nosso sucesso aqui nos Estados Unidos foi a previsibilidade da economia americana[...], diz Arri Coser (RIBEIRO; SILVA, 2006, p. 108).*

*[...] Porque estávamos com uma boa operação no Brasil. Tínhamos três lojas, outros negócios e andava tudo muito bem. Só que com aquela leva de planos econômicos, quando agente se preparava para fazer algum investimento tomava um tranco. Depois o plano real deu abertura e nós usamos a abertura para ir para outro lugar. Antes disso não se imaginava investir em outro lugar. Não havia condições, o mercado não deixava. Esperamos a janela abrir e entramos nela [...].(Entrevistado Diretor Presidente, 2010).*

*[...] Facilidade para essa entrada foi de natureza econômica. Nós tivemos uma grande facilidade porque o câmbio estava um contra um, até menos de um. Em 1996, 1997. Era o plano real [...].(Entrevistado Diretor-Presidente, 2010).*

Apesar das dificuldades inerentes ao processo de internacionalização, entre elas o idioma, conforme descreve o (Entrevistado ex-sócio Fundador, 2009), *[...] a língua inglesa em um primeiro momento foi empecilho, mas devido a nossa preocupação a aprendizagem se fez rápida pela motivação com 2 (dois) professores, havia uma preocupação de ser entendido e de se fazer entendido pelas pessoas clientes e parceiros [...].* estas Barreiras de entrada nos EUA. *As que tu como empreendedor constrói [...].*



Nos Estados Unidos, a legislação trabalhista é mais flexível, os impostos que incidem sobre a folha de pagamento dos funcionários são mais baixos, outro fator que estimula os negócios nos Estados Unidos é a facilidade para obter financiamentos (LORENÇATO, 2006). Ligado a isso, o fato de contratar um advogado e um contador de origem judaica, facilitou bastante o acesso ao mercado, na parte de, documentação; acesso a órgãos públicos; impostos; locação e contrato dos imóveis, as pessoas da etnia judaica transmitem transparência e responsabilidade nos EUA.

#### 5.1.1.4 Mão de Obra Especializada

Um dos fatores que estimularam a internacionalização foram os recursos de mão de obra especializada disponível na empresa, até porque já havia *expertise* e conhecimentos intrínsecos do negócio, comenta (Entrevistado Gerente Regional Costa Oeste, 2010) [...] *minha vida sempre foi rodeada de churrasqueiros, desde meus avós [...].* A forma de atendimento e a variedade de carnes implicavam na necessidade de mão de obra com especialização: garçons ou passadores, assadores, cozinheiros, saladeiras e serviços gerais, quantidade razoavelmente distinta de outros tipos de restaurantes. Apesar da maioria dos profissionais levados para os Estados Unidos serem homens, havia na equipe duas mulheres. [...] *na equipe foi levada duas mulheres para a parte de cozinha. Mulheres somente na linha de retaguarda [...]* comenta (Entrevistado Diretor Operacional Brasil, 2009).

*Apesar de terem levado profissionais para os Estados Unidos, houve a necessidade de contratação de alguns especialistas entre eles: profissionais americanos para a linha de frente, para não deixar de serem entendidos pelos clientes, responsáveis pela comunicação e mexicanos para serviços gerais, [...] mexicanos eram os melhores, grandes trabalhadores para serviços gerais [...]* diz (Entrevistado ex-sócio Fundador, 2009).

Por exemplo, [...] *teve a Selma, brasileira, ex-gerente de hotel onde o Sr. Jorge estava hospedado e ele contratou-a. Ela foi, na verdade, um braço direito. Ela que fazia todo trabalho. Ensinava inglês para a gente, [...]* diz (Entrevistado Gerente

Regional Miami e Atlanta, 2010), essa profissional encontra-se até hoje na direção da empresa, na estrutura americana.

Fogo de Chão Beverly Hills "O jantar foi uma experiência absolutamente requintada! Nós fomos tratados como se fôssemos rei, começando quando fomos recebidos pelo serviço de valer, a anfitriã, para os garçons, cozinheiros e gerente. Carol, 12 de janeiro de 2010, *customer-comments* ( FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009a).

#### 5.1.1.5 Fogo de Chão Steak House

Quando pensaram em se internacionalizar, o processo de aprendizagem no país de origem já havia se tornado maduro. Já havia recursos disponíveis para o processo de internacionalização. A decisão foi rápida, mas já havia um plano preconcebido na idealização desse projeto.

Para a internacionalização de uma *steak house* de origem brasileira que tem o rodízio como carro chefe. Há a necessidade de montagem de uma estrutura, tal como a Fogo de Chão *steak house*. Há necessidade de grandes investimentos tanto na estrutura de *back office* quanto de *front office*, [...] *para tudo isso há necessidade de investimento financeiro que pode variar de custo montagem entre 5 a 6 milhões de dólares por casa [...]*, comenta (Entrevistado ex-sócio Fundador, 2009).

As *steak houses* de origem brasileiras são consideradas como uma tendência mundial na gastronomia, portanto a própria representação do Brasil no exterior.

Para isso, é utilizado na divulgação da marca Brasil e produtos e serviços genuinamente brasileiros. De acordo com Marcus Vinícius Pratini de Moraes - Abiec (2009). A multiplicação das *steak houses* tupiniquins, no exterior, reflete o bom momento do produto lá fora e é fundamental para que a nossa carne continue sendo apreciada e valorizada no mercado externo. A gerente de Promoção Comercial do Wines From Brazil, Andreia Gentilini Milan, revela que, em 2010, será realizada uma ação promocional e comercial em 40 das 200 churrascarias brasileiras existentes nos Estados Unidos. "Além de despertar no consumidor americano o interesse em conhecer os vinhos do Brasil, queremos aumentar as vendas e a visibilidade das

vinícolas brasileiras", afirma (INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO, 2010), [...]inluímos novos vinhos verde-amarelos na Carta da Fogo de Chão nos Estados Unidos", comemora Andréia, citando as vinícolas Casa Valduga, Miolo e Perini como as primeiras beneficiadas com a ação promocional (WINES FROM BRAZIL, 2010) .

Levamos dez anos para afinar o modelo de churrascaria da Fogo de Chão. A instalação de uma nova unidade da churrascaria custa cerca de 5 (cinco) milhões de reais e só quem sabe fazer muito bem o que fazemos está disposto a investir tanto. Essa consciência só apareceu depois que pudemos amadurecer o conceito do nosso negócio, diz Arri Coser, fundador da rede Fogo de Chão, (INVESTIDORES..., 2006).

#### 5.1.1.6 Empreendedores

Na verdade, (Entrevistado ex-sócio Fundador, 2009) *comenta que no processo de internacionalização da empresa, como uma oportunidade de risco que deu certo. Os Estados Unidos, momento de ida, foi uma questão de risco, desconhecíamos totalmente o mercado [...].* Se as pessoas fazem a diferença, os empreendedores são a diferença do empreendimento, especificamente uma *steak house*. O (Entrevistado ex-sócio Fundador, 2009), entende que o sucesso do negócio está ligado ao fato de que o empreendimento caracterizou-se pela motivação pessoal dos sócios.

O empreendimento, em Porto Alegre, onde tudo começou e alcançou resultados positivos no que se refere à criação de uma marca de referência no serviço de uma *steak house*. O projeto tinha raízes profundas no sonho de quatro jovens gaúchos, descendentes de italianos, que seria dar continuidade a uma tradição cultivada pelos seus antepassados, há mais de um século: o churrasco (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009g).

Mesmo havendo uma direção para o projeto da Fogo de Chão *steak house*, em nenhum momento alguém se destacou, todos eram responsáveis pela gestão do empreendimento. Verifica-se que apesar dos laços sociais e culturais existentes, a gestão era totalmente profissional, confirmado em um dos seus comentários o (Entrevistado ex-sócio Fundador, 2009) [...] *era proibido parentes trabalharem no negócio [...]* esse empreendedor na época era o responsável pela Direção

Operacional, pessoa de ponta nas lojas.

*[...] Trabalhamos alguns anos lá até estruturarmos e começarmos uma pequena expansão. Fizemos um restaurante em Caxias do Sul e um na Zona Sul de Porto Alegre. Passaram-se alguns anos, apareceu a oportunidade de fazermos em São Paulo e fizemos a loja. Também nos estruturamos aqui (SP) e, no ano seguinte, abrimos a segunda loja, em São Paulo. Depois disso, ficamos dez anos formatando o que seria um novo negócio [...]. (Entrevistado Diretor-Presidente, 2010).*

*“Nota-se a emoção do Sr. Jorge Ongaratto, quando se refere ao empreendimento, o brilho nos olhos quando fala dos momentos da juventude como empreendedor no auge dos seus vinte e poucos anos (Observação Participante, 2009).*

A participação efetiva dos sócios levou a Fogo de Chão *steak house*, o próprio Sr. Jorge mostrou ao frigorífico os cortes de carne que gostaria. [...] Até o Sr. Jorge e o Sr. Jair que eram os donos, carregavam bandeja, passavam carne. Pegavam junto [...] comenta Almir Bernardon (2010) (Entrevistado Gerente Regional Miami e Atlanta, 2010), [...] é 90% transpiração e 10 % inspiração [...] (Entrevistado ex-sócio Fundador, 2009). Nós temos a liderança, mas quem toma as decisões é a equipe comenta Sr. Arri Coser (2010). Na visão dos empreendedores, [...] nós gritávamos, um monte e muita gente ouvia. [...] comenta (Entrevistado Diretor-Presidente, 2010).

*Escolha das Pessoas - Harvard é considerada a melhor universidade do mundo porque escolhe os alunos certos, eu me considero o melhor empresário/empreendedor, pois escolhi as pessoas certas para os lugares certos, comenta (Entrevistado ex-sócio Fundador, 2009)*

## 5.1.2 Análise do empreendedorismo internacional

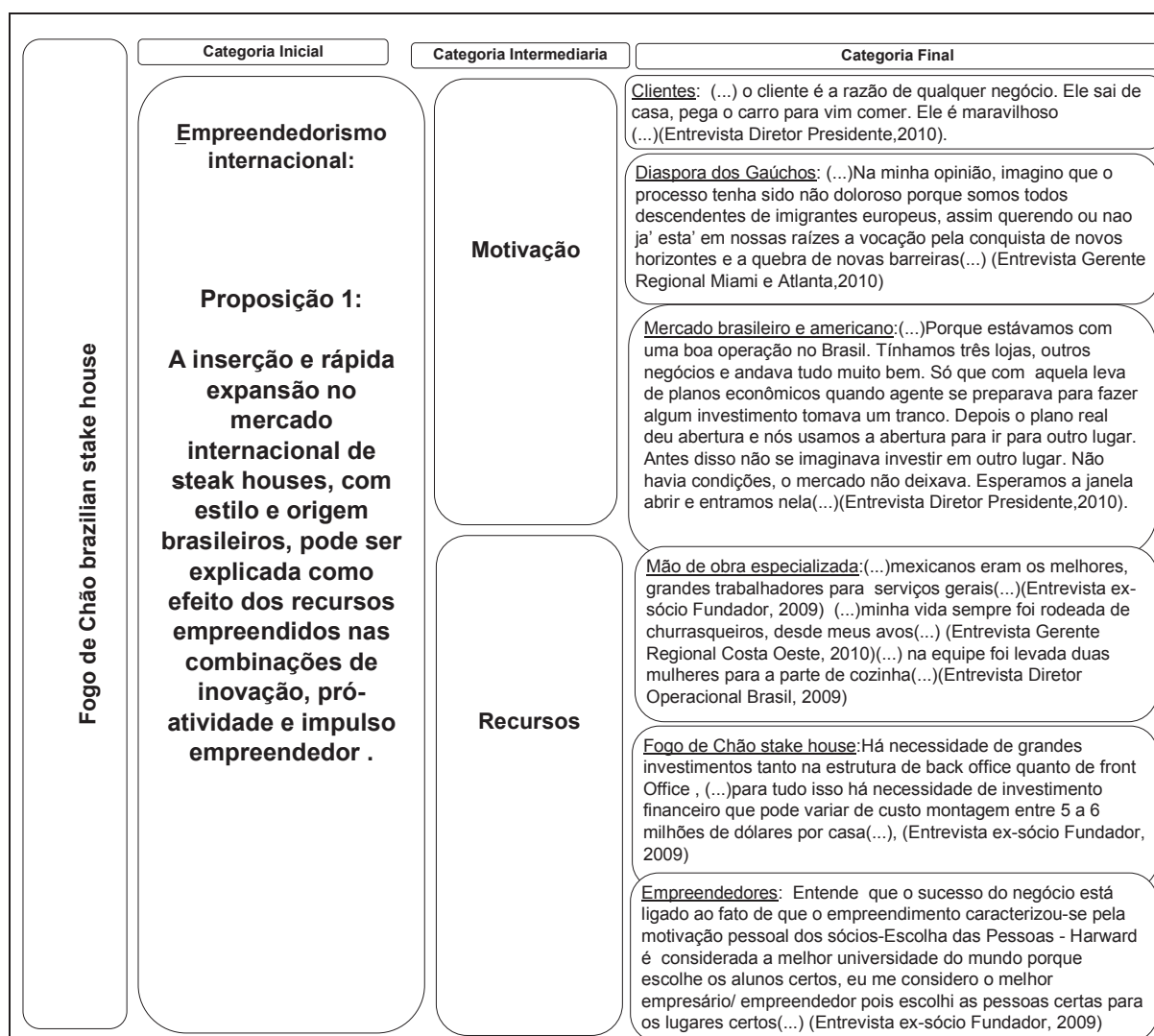


Figura 30: Síntese empreendedorismo internacional

Fonte: Elaborado pelo autor

Evidencia-se na pesquisa que o cliente é considerado e sente-se como um rei nas unidades da Fogo de Chão *steak house*. Tudo foi adquirido e construído em razão do cliente. É claro e presente a gratidão e respeito dos fundadores aos clientes, tornando-se um dos pilares mais valiosos da empresa transmitidos a equipe.

Além da vocação dos descendentes dos imigrantes europeus, pela conquista de novos horizontes, existe um espírito de conquista adquirido ao longo da história rio-grandense. Esses atributos, em conjunto com as dificuldades impostas às famílias de imigrantes, quanto ao crescimento e independência

financeira, levam a diáspora dos gaúchos. Entende-se que essas razões coincidem com as preposições colocadas que identifica interesse pelos processos de criação de negócios étnicos ao fato de que índices mais elevados de empreendedorismo foram associados às taxas mais acelerada de mobilidade social e melhoria das condições de vida de comunidades imigrantes (TEIXEIRA, 2001; MARTES; RODRIGUEZ, 2004; HALTER, 2007). No caso da Fogo de Chão *steak house* houve uma combinação entre aproveitar as oportunidades e coragem de tomar a decisão de expandir e se internacionalizar.

As características do mercado americano no período facilitaram a entrada e permanência levando a uma estratégia de expansão das lojas nos Estados Unidos.

Isso vem a confirmar os estudos de Rocha (2004), nos elementos da distância psicológica que afetam a capacidade de internacionalização das empresas. Nas percepções positivas do ambiente americano pelos fundadores, entre elas, a maturidade do mercado frente à competitividade, sistema econômico desenvolvido e estável e o sistema regulatório com leis trabalhistas e regras de crédito claras e acessíveis.

Indiscutivelmente, sem a profissionalização da mão de obra no processo inicial de internacionalização, seria provavelmente mais difícil a implantação rápida das lojas nos Estados Unidos. Pois, além de uma proposta inovadora de uma *Brazilian steak house*, havia um modelo novo de serviço a ser implantado. A importância da estrutura brasileira da Fogo de Chão *steak house* foi fundamental para inserção internacional, o modelo brasileiro serviu de base e aporte de recursos para a montagem da estrutura nos Estados Unidos. Além disso, é visível à importância para a divulgação da marca Brasil no exterior. A presença dos empreendedores fundadores foi de grande importância para todos que seguiam aquela visão empreendedora, acredita-se que foi o diferencial, como se diz, “o *olho do dono, engorda o gado*”, ditado popular. Isso vai de encontro em parte às preposições de Mcdougall e Oviatt (2000), que definem empreendedorismo internacional como a combinação de inovação, proatividade e a aversão ao risco.

No caso da Fogo de Chão *steak house*, combina mais com as ideias de Zahra e George (2002) contribuindo assim para a derrubada de um mito em empreendedorismo o de que empresas bem estabelecida possuem aversão ao risco e não são inovadoras.

Pressupõe-se que: a capacidade visionária das competências em escolher as pessoas certas para os lugares certos, conhecimentos acumulados ao longo de sua carreira profissional, capacidade de identificação de oportunidades, prospecção em assumir riscos, rede de relacionamentos, credibilidade, reputação, laços com os colaboradores e organização, interferiu positivamente na criação, descoberta e meios de exploração de oportunidades de negócios inovativos (SHANE ; VENKATARAMAN, 2000; FERNANDES; SEIFERT JUNIOR, 2007).

Portanto, em resposta à proposição 1 (um), se a inserção é rápida expansão no mercado internacional de *steak houses*, com estilo e origem brasileira, pode ser explicada como efeito dos recursos empreendidos nas combinações de inovação, proatividade e impulso empreendedor ao risco.

No caso da Fogo de Chão *steak house* é aparente que no processo de internacionalização foram utilizados os recursos adquiridos na experiência, combinados com um modelo inovador de serviço e principalmente o espírito empreendedor dos fundadores.

## 5.2 CATEGORIA INICIAL EMPREENDEDORISMO ÉTNICO

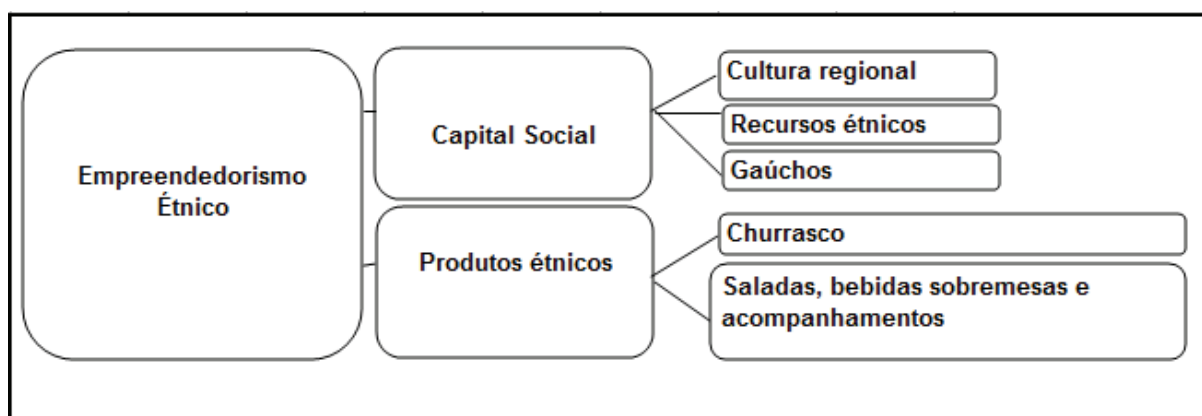


Figura 31: Emprendedorismo étnico

Fonte: elaborado pelo autor

Segundo Martes (2006), Marilyn Halter, professora e pesquisadora do *Boston University*, conceitua empreendedorismo étnico a um setor da economia baseado em empresas, dirigidas por imigrantes e suas famílias, podendo se referir a uma

empresa de imigrantes – aqueles que cruzaram a fronteira nacional eram, nativos ou eram da segunda geração.

Portanto, Halter (2007) descreve que o empreendedorismo pode ser um caminho viável para o êxito econômico dos negócios e das nações através de determinados nichos étnicos, entre eles: os coreanos em quitandas, chineses em lavanderias, judeus na indústria de confecções ou cambojanos em lojas de *donuts*, trata-se de encontrar um nicho e trabalhar nele, por exemplo, brasileiros nas limpezas de casas nos Estados Unidos, construção civil em Portugal e especificamente os gaúchos rio-grandenses nas *Brasilian steak houses*. (MARTES 2000; FLEISCHER 2002; MACHADO, 2007)

Proposição 2: A inserção e rápida expansão no mercado internacional de *steak houses*, com estilo e origem brasileiros, pode ser explicada como efeito dos benefícios intrínsecos à economia étnica como a identificação de oportunidades de negócios, financiamento e formação de redes sociais, através do capital social.

### **5.2.1 Categoria para a Análise do Construto Empreendedorismo Étnico**

Algumas das características de uma economia étnica apontadas pela literatura incluem integração e cooperação étnica, fontes étnicas de capital social e econômico, trabalho e informação, restrições a competição intra-grupo, especialização ocupacional, concentração geográfica, solidariedade étnica e confiança em redes internacionais de base étnica (LIGHT, 1972; TEIXEIRA, 2001; HALTER, 2007). Para Fogo de Chão *steak house* o capital social é muito mais do que isso, envolve a própria cultura regional, os recursos étnicos incrustados nos valores do gaúcho.

No caso do Brasil, para Maciel e Menasche (2003), cada região possui hábitos alimentares próprios, mas também pratos emblemáticos, que servem como marcadores identitários regionais. Assim, alguns pratos costumam ser mais intimamente associados às suas regiões de origem e a seus habitantes, tais como, por exemplo, o acarajé e o vatapá baiano, o arroz com pequi goiano, o tutu e o pão de queijo mineiro, o tucupi e o tacacá do norte e o churrasco gaúcho. Para a Fogo de Chão *steak house* os produtos étnicos são um dos motivos da existência da



organização e destacando-se o churrasco, saladas, acompanhamentos, bebidas e sobremesas.

#### 5.2.1.1 Cultura Regional

As empresas têm servido de modelo de fusão entre administração, comércio e cultura por causa da mídia globalizada, a internacionalização e o movimento de pessoas e produtos. Portanto, sendo fundamental para a abordagem mercadológica de que a cultura pode ser intrínseca à *expertise* de negócios em empreendimentos étnicos, assim sendo, não existe mais uma única nação intocada por essas dimensões (HALTER, 2007).

Além do hábito do chimarrão e do churrasco levaram a ética do trabalho duro que herdaram de seus ancestrais, para todos os lugares que imigraram, carregaram consigo suas danças, cultura, música e sua poesia. [...], *a cultura gaúcha faz parte da cultura do Brasil [...]* (Entrevista do Diretor-Presidente, 2010).

#### 5.2.1.2 Recursos Étnicos

Recursos étnicos dizem respeito aos aspectos socioculturais e demográficos (TRUZZI; SACOMANO NETO, 2007) e são capazes de fomentar a criação, consolidação e apoiar a sobrevivência de iniciativas de negócios e têm origem nas características específicas de cada grupo. Incluem, também, elementos tais como valores, conhecimentos, habilidades, informação, solidariedade e ética profissional (MARTES; RODRIGUEZ, 2004). Verifica-se que esses recursos são inerentes aos gaúchos, por seus valores culturais regionais e pela descendência de origem europeia. [...] *A gente ainda tem o sangue gaúcho [...]* (Entrevista do Gerente Regional Miami e Atlanta, 2010).

Embora rude, o gaúcho era extremamente gentil para com as mulheres e destemido na defesa da honra dos indefesos. As constantes carnações, o churrasco meio cru, sua familiarização, a lida campeira constante, o contato

com o sangue, tornava-o sempre preparado para a guerra [...] Na descendência telúrica encontramos as razões para ser tão rude, forte e corajoso, ligado profundamente a terra, que chamou carinhosamente de torrão (LAMBERTY, 2000, p.16).

Coincidência ou não, a maioria dos empreendedores das *steak houses* brasileiras, são advindos de uma mesma região de colonização ítalo-alemã do sul do Brasil. Entende-se que a solidariedade existente é evidenciada a partir aos laços sociais, familiares e de confiança.

*[...] Quando agente chegou aqui não tinha “posso ficar em casa porque é meu aniversário”. Se agente tava lá era chuva, era sol, era dor de cabeça e era aniversário. Para gente não tinha sábado, domingo, final de semana. Chegava às 9 horas, saía meia-noite. Ninguém falava “quanto vão me pagar”. Ninguém se preocupava com isso [...] (Entrevista do Gerente Regional de Miami e Atlanta, 2010).*

### 5.2.1.3 Gaúchos

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

*A escolha das pessoas de alguma maneira foi estratégica, [...] Enchemos o avião de gaúchos e fomos para os Estados Unidos da América [...] Na seleção, o caminhar da pessoa já identificava se é boa ou não, explica em (Entrevista do Diretor Operacional Brasil, 2009) a equipe que foi a pioneira desse processo, repetindo as palavras [...] gaúchos, Paraná para baixo [...] (Entrevista do ex-sócio Fundador, 2009) ou [...] gaúchos do sul: pelo duro, italiano e alemão, pois gaúcho veste a camisa [...] (Entrevista do Gerente Regional Miami e Atlanta, 2010; Entrevista Gerente de Miami, 2010). Repete sempre, que [...] escolheu as pessoas certas para as posições certas e que aprendeu muito com os funcionários [...]* (Entrevista do ex-sócio Fundador, 2009).

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

Quanto à equipe, primeiramente muitos gaúchos, não somente do Rio Grande do Sul, mas de todos estados do Sul, a maioria de origem italiana e alemã. Os gaúchos focados na gestão e *back office* alimentos e assados de carne. Sempre no comando, há um gerente-geral brasileiro.

Os dois cargos imediatos, de gerência de atendimento, ficam com profissionais americanos. "Estão em postos-chave porque conhecem bem a cultura do país, assim como as leis locais (Entrevista do ex-sócio Fundador, 2009)". Qualquer empregado brasileiro pode se candidatar a uma vaga no exterior.

Hoje, são mais de 130 (cento e trinta) atuando nas unidades americanas. "Os requisitos básicos são falar bem inglês, ser exímio no serviço das carnes e entender de vinhos e bebidas", hoje temos funcionários de 23 nacionalidades diferentes (Entrevista do Diretor Presidente, 2010). Pode-se com uma frase descrever a importância reconhecida pela gestão da Fogo de Chão *steak house*, [...] o sucesso, a essência esta nas pessoas [...] (Entrevista do Diretor Operacional Brasil, 2009).

#### 5.2.1.4 Churrasco

Segundo Castilho (2008), a vedete da culinária gaúcha é indiscutivelmente o churrasco, que figura como alimento dos precursores do *habitat* rio-grandense e cuja marca era a rusticidade de seu preparo. (LAMBERTY, 1991). *Desde os primeiros tempos, o gaúcho e seus precursores comem churrasco, os índios primitivos comiam carne de caça, de gado, ou de potro, atirada diretamente no fogo* (CASTILHO, 2008, p 163). *Apesar de ter sido criado na agricultura, aprendi muito com meus avós como negociar e fazer churrasco, desde a infância.* (Entrevista do Gerente Regional Costa Oeste, 2010)

O churrasco, principalmente de carne de gado bovino, mas também são servidos assados de porco, ovelha, aves, além de preparados especiais, como linguça e medalhão, por exemplo. Nas melhores *steak house* são encontradas as

chamadas carnes exóticas, como avestruz, coelho, javali. *Nos Estados Unidos não trabalhamos com cupim e nem coração de galinha.* (Entrevista do Diretor Operacional Brasil, 2009).

*“Não há referência exata sobre a origem do churrasco, mas há fortes indícios que, a partir do domínio do fogo, na pré-história, o homem passou a assar a carne de caça, ao perceber que o processo a deixava mais macia. Existe muita discussão sobre o verdadeiro churrasco, se é assado na lenha ou carvão, no espeto ou grelha, temperado ou não, com sal grosso ou refinado, de gado, suíno, aves ou frutos do mar. O certo é que não existe fórmula exata, e cada região desenvolveu um tipo diferente de carne assada, mas uma imagem famosa no Brasil é a carne assada no estilo que se disseminou no sul do País.” (do senso comum).*

No Rio Grande do Sul, o churrasco tomou tanta intensidade e importância que sua trajetória acompanha o gaúcho ao longo da história (LAMBERTY, 1991). O churrasco pode ser feito à moda gaúcha: moda campeira, fogo de chão com os espetos de pau ao lado; à moda fronteiriça sobre a grelha e à moda serrana deitada sobre espetos com a brasa no chão.

O churrasco foi à seiva que gerou uma raça gaúcha forte. Em diversas oportunidades essa energia defendeu tão bravamente esses pampas. O churrasco está sempre presente na vida do campeiro gaúcho. (LAMBERTY, 1991).

Na Fogo de Chão *steak house* há toda uma preocupação nos cortes tradicionais e quanto à qualidade das carnes oferecidas aos clientes [...] *a essência está [...] na melhor carne [...]* (Entrevista do Diretor Operacional Brasil, 2009). [...] *a carne americana tem muita gordura em função dos animais confinados, os cortes são os mesmos do Brasil e de muito boa qualidade por sinal [...]* (Entrevista do Gerente Regional Costa Oeste, 2010). *Toda essa carne advém dos Estados Unidos, Nebraska, Kansas e Texas, apontamos ao frigorífico os cortes de carne que gostaríamos [...]* (Entrevista do ex-sócio Fundador, 2009). *.Isso foi desenvolvido ao longo dos anos tanto aqui como lá,* (Entrevista do Diretor-Presidente, 2010).

De acordo com Marcus Vinícius Pratini de Moraes “As churrascarias no exterior são o cartão de visita da carne brasileira”. O churrasco é a forma mais tradicional do Brasil de assar a carne (ESTEVEZ, 2007).

O churrasco representa algo maior, além de carne espetada e assada,

representa uma tradição [...] (Entrevista do Gerente Regional Costa Oeste, 2010). *Tínhamos uma história para contar e uma tradição para representar fora do Brasil, o Churrasco Gaúcho [...] e para a Fogo de Chão steak house sua existência. Quando os clientes perguntavam sobre o churrasco dizíamos [...] falávamos que é uma comida típica do sul do Brasil* (Entrevista do Diretor-Presidente, 2010). [...] *Churrasco é igual a Brasil e Sul [...]* (Entrevista do Diretor Operacional Brasil, 2009).

#### 5.2.1.5 Saladas, bebidas, sobremesas e acompanhamentos

Na Fogo de Chão *steak house* os acompanhamentos têm uma função primordial, tamanho ideal para qualquer tipo de fome, o cliente pode se deliciar com palmito, tomate seco, mozzarella de búfala, folhas verdes, aspargos peruanos, queijo *brie*, salada, além de arroz-de-carreteiro e feijão (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009b), além de aumentar seu prazer ao degustar as nossas carnes. Isso só é alcançado com a escolha criteriosa dos pratos que fazem parte do bufê de saladas.

À mesa, são servidos, entre outros acompanhamentos, polenta frita, batata country e pão de queijo quentinho (FOGO DE CHÃO, 2009b). *"Nossos acompanhamentos são bons, mas são secundários e não devem competir com o produto principal"*, (Entrevista do Diretor-Presidente, 2010; LORENÇATO, 2006).

Essa afirmação remete o quanto e tanto que se faça ao churrasco, a carne é o prato principal e não deve ser ofuscado pelos complementos.

Sua lista de vinhos é bastante extensa e fiquei satisfeito com a minha seleção. O bufê de saladas—bem, deixa apenas te dizer que eu cometi um erro de comer muito dela, mas eu não poderia ajudá-la! Tudo era tão doce e bonito. As carnes e os queijos, a salada de aspargos frescos, mozzarella e tomates. Oh, eu poderia ter feito uma refeição com apenas isso. O serviço é top de linha. Nós estávamos no céu. As carnes foram tão macias e saborosas (Denise, 12 de janeiro de 2010, *customer-comments* (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009a).

Fogo de Chão Houston: "Eu sempre tive as experiências mais maravilhosas no local Houston. Eu digo a todos que eu sei sobre a comida fabulosa e grande serviço. Vou continuar a ser um cliente muito leal. Se eu pudesse descobrir como você faz esse delicioso pão de queijo e polenta!" Chana, 7 de janeiro de 2010 customer-comments FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009a).

Existe uma preferência pelos produtos brasileiros entre os americanos que são também de preferência nacionais [...] *na entrada o pão de queijo é muito gostoso* [...] (Observação Filha, 2010), picanha, caipirinha, guaraná e creme de mamão papaia [...] *a sobremesa é muito boa*, (Observação Filha, 2010), [...] o café é bom [...] (Observação Esposa, 2010).

Contudo, há também produtos de interesses dos americanos, um deles é o purê de batata, esse foi adaptado aos padrões americanos, (Entrevista do Gerente Regional Costa Oeste, 2010).

## 5.2.2 Análise do Empreendedorismo Étnico

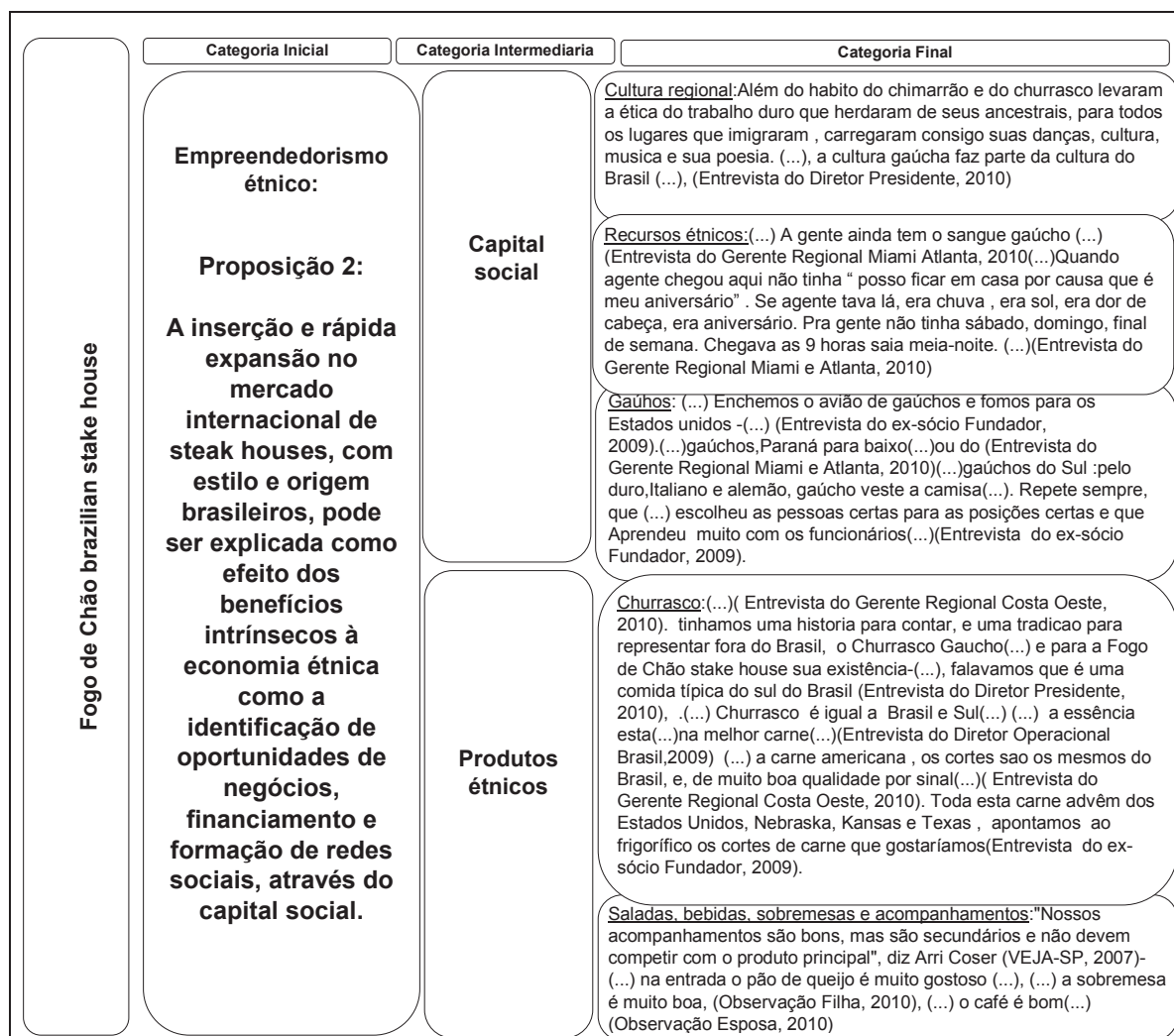


Figura 32: Síntese Empreendedorismo étnico

Fonte: elaborado pelo autor

Percebe-se que para a Fogo de Chão *steak house* o capital social é muito mais do que de oportunidades de negócios, financiamento e formação de redes sociais, envolve a própria cultura regional, os recursos étnicos incrustados nos valores do gaúcho. Além do hábito do chimarrão e do churrasco levaram a ética do trabalho duro que herdaram de seus ancestrais, para todos os lugares que imigraram carregaram consigo suas danças, cultura, música e sua poesia.

Esses traços de identidade são inerentes ao gaúcho e são autênticas e legítimas expressões de cultura em diferentes níveis de profundidade, abrangendo valores, símbolos, rituais e heróis (FONTENELLE, 2007). É evidente que a Fogo

de Chão *steak house* utiliza-se da cultura regional rio-grandense através dos estímulos do ambiente, das pessoas, da maneira como se portam e do próprio produto comercializado como uma ferramenta mercadológica. Além da qualidade exigida por ser um fator decisivo de escolha de um restaurante Kivela (1997).

As raízes da cultura gaúcha ajudaram a levar ao sucesso e manter esse empreendimento em franca expansão. Ao contrário 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. Nesse caso de estudo não é significativo essa justificativa. A cultura brasileira gaúcha foi um fator motivacional.

Coincidência ou não, a maioria dos empreendedores das *steak houses* brasileiras são advindos de uma mesma região de colonização ítalo-alemã do Sul do Brasil. Entende-se que a solidariedade existente é evidenciada a partir aos laços sociais, familiares e de confiança, em comum com os estudos de Teixeira (2001). Verifica-se que esses recursos são inerentes aos gaúchos, por seus valores culturais regionais e pela descendência de origem européia. Indiscutivelmente, a presença do gaúcho é além da questão estratégica para o empreendimento, no caso das *steak house* de origem brasileiras, considera-se um dos pilares de sobrevivência e manutenção da organização. Esses fatores de contribuição no empreendimento e empregabilidade étnica vem ao encontro dos estudos de Teixeira (2001) e Martes e Rodriguez (2004).

No caso do Brasil, para Maciel e Menasche (2007) cada região possui hábitos alimentares próprios, mas também pratos emblemáticos, que servem como marcadores identitários regionais. Assim, alguns pratos costumam ser mais intimamente associados as suas regiões de origem e a de seus habitantes, tais como o acarajé e o vatapá baiano, o arroz com pequi goiano, o tutu e o pão de queijo mineiro, o tucupi e o tacacá do norte e o churrasco gaúcho. O churrasco é esse marcador identitário e ao mesmo tempo um dos pilares de uma tradição e cultura regional rio-grandense, representando muito mais do que um assado na brasa, é um estilo e um modo de viver.

A cultura global necessita da diferença para prosperar mesmo que apenas para convertê-la em outro produto cultural para o mercado mundial como, por



exemplo, a cozinha étnica (HALL, 1997). Esses produtos são o churrasco e seus complementos reconhecidos como produtos étnicos brasileiros, portanto, de preferência por parte dos americanos, parecendo ser um bom caminho para se pensar globalmente (FREITAS; BLUNDI; CASOTTI, 2002).

Ainda falando-se sobre a proposição 2 (dois), a inserção e rápida expansão no mercado internacional de *steak houses*, com estilo e origem brasileiros, pode ser explicada como efeito dos benefícios intrínsecos à economia étnica como a identificação de oportunidades de negócios, financiamento e formação de redes sociais, através do capital social.

Verifica-se, diferente dos estudos de Teixeira (2001) dos portugueses no Canadá, a Fogo de Chão *steak house* em nenhum momento do processo de internacionalização houve interferência das redes sociais étnicas, redes comunitárias e de apoio na inserção e manutenção do empreendimento, somente na manutenção e contratação da equipe.

Evidenciando assim os estudos de Martes e Rodriguez (2004) que reforçam a ausência de solidariedade dos brasileiros e com fracos envolvimento comunitários.

### 5.3 CATEGORIA INICIAL AMBIENTE DE EXPERIÊNCIA

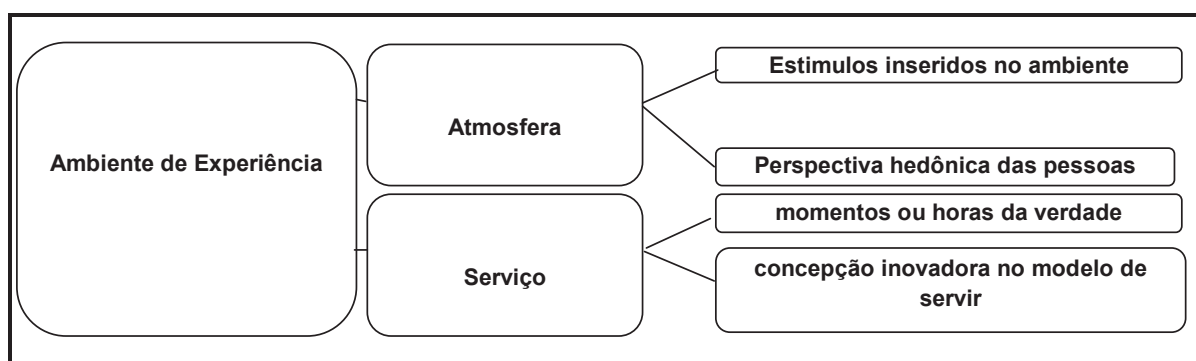


Figura 33: Ambiente de experiência

Fonte: elaborado pelo autor

Um ambiente excitante para Carvalho e Motta (2000) seria imprescindível para criar nos consumidores a intenção de retornar ao local e, enfim, de tornar visitas à empresa parte da rotina de consumo. O crescimento contínuo das despesas de consumo em comer fora é prova da economia de experiências,

juntamente com as férias e viagens, *shows*, parques temáticos e eventos esportivos (PINE e GILMORE, 1990).

Os clientes vêm ao restaurante para desempenhar papéis socialmente definidos possuindo objetivos para a ocasião, sendo assim, os provedores de serviço de alimentação podem criar espaços únicos explorando a natureza da hospitalidade em uma troca emocional entre as pessoas, provendo experiências extraordinárias (MORGAN;HEMMINGTON, 2008). Essa criação de memoráveis experiências é a chave para a vantagem competitiva sustentável (PINE II; GILMORE, 1999; SCHIMITT, 1999).

Proposição 3: A inserção e rápida expansão no mercado internacional de *steak houses*, com estilo e origem brasileiros, pode ser explicada como decorrente de estratégias de ambiente de experiência, tais como: a atmosfera, os sentidos, aromas, iluminação, comunicação, cores, arranjo espacial, metáfora teatral e as pessoas.

### **5.3.1 Categoria para a Análise do Construto Ambiente de Experiência**

Kotler (1973), já percebia a importância da atmosfera e descreve em suas pesquisas o uso para descrever o desenho planejado de um espaço. De modo a criar um efeito desejado nos consumidores, ou seja, o esforço de planejar um ambiente de compra e/ou consumo que produza efeitos emocionais no indivíduo para aumentar a probabilidade de comprar.

Nesse sentido a atmosfera de loja afeta o comportamento do consumidor em pelo menos três aspectos (KOTLER, 1973):

- a) primeiro, pode servir para chamar a atenção do consumidor, pelo uso de cores, sons e movimentos;
- b) segundo, é um meio de criação de mensagem pelo qual a loja expressa uma série de características sobre o ambiente;
- c) terceiro, a atmosfera pode servir como um meio de estabelecer estados afetivos, pois as características de um ambiente podem ativar reações internas que contribuem favoravelmente para a probabilidade de compra. Para a Fogo de Chão *steak house* a atmosfera é o resultado de estímulos

culturais inseridos no ambiente, em conjunto com as perspectivas hedônicas das pessoas em respostas a estes estímulos.

Com a evolução do ambiente mercadológico, a maioria das empresas foi pega de surpresa. A oferta abundante de produtos e serviços tornou o mercado ainda mais competitivo. O acirramento da concorrência fez com que as organizações e suas equipes de vendas parassem de pensar somente em produtos físicos, mas começassem a buscar entender e escutar a necessidade do cliente em comprar determinado produto, não para uso, mas para proporcionar um benefício ou a realização de um sonho.

Grönroos (2003), comentando Gummesson e referindo-se a uma fonte não identificada, propôs a seguinte definição: *Um serviço é algo que pode ser comprado e vendido, mas que não se pode derrubar nos pés* ou o que se entrega ao consumidor não é um objeto, mas uma performance (ZEITHAML; BITNER, 1996), que não pode ser sentida, tocada ou experimentada da mesma forma que se faz com bens tangíveis.

Para Fogo de Chão *steak house* o serviço é muito mais do que isso, é uma busca incansável pela perfeição, é um dilema enraizado nos valores da empresa através do atendimento nos momentos ou horas da verdade e pelo modelo inovador de serviço prestado na entrega dos produtos étnicos.

#### 5.3.1.1 Estímulos Inseridos no Ambiente de Experiência

Verifica-se, sem excessos, a presença de estímulos ambientais na Fogo de Chão *steak house*. Há uma preocupação de que todas as 22 lojas possuam o mesmo estilo e perfil arquitetônico, incluso em suas fachadas oponentes e destacáveis, construindo em conjunto com a Collange & Henrique Arquitetura e Construções. [...] *não tem nem mais nem menos, o projeto segue um padrão arquitetônico [...] tínhamos que ter um restaurante diferenciado [...]* (Entrevista do Diretor-Presidente, 2010).

*[...] Os arquitetos ficaram 20 dias na churrasceria de São Paulo e depois os mandamos para filial de Porto Alegre e depois para a roça, colônia – cidade do Diretor Arri. Entender a cultura regional. Conceitos que precisavam aparecer na casa – Churrasco - Brasil e Sul [...] (Entrevista do Diretor Operacional Brasil, 2009)*

Devido à importância dada existe um apelo visual nos detalhes, [...] a decoração, tudo foi absolutamente uma classificação de cinco estrelas. [...] (Robert, 26 de janeiro de 2010, *customer-comments*, 2010), quanto às cores da loja, [...] *tanto no Brasil, como nos EUA, as cores areia e branco são iguais, cores tranquilizantes e uma iluminação focal diurna e noturna, aconchegante. [...](Entrevista Diretor Operacional Brasil, 2009)* sendo a decoração construída com confortáveis mesas e cadeiras em madeira com toalhas limpas e claras com talheres exclusivos e serrados para facilitar o corte das carnes[...] (Observação pesquisador, 2009, 2010) *os garfos e facas eram diferentes e os copos gigantes [...]* (Observação Filha, 2010).

Quadros de artistas gaúchos que mostram cenas da cultura e tradição rio-grandense. Na decoração externa e interna utiliza-se de muita madeira, pedra e tijolo, dando um efeito rústico e sofisticado ao ambiente. Quanto ao *layout*, de fácil movimentação, espaçoso e aconchegante (Observação Pesquisador, 2010). Além disso, na Fogo de Chão *steak house* há uma enorme adega visível e premiada, com excelentes vinhos, dispendo, ainda, de áreas privativas e um *Buffet* colorido de mesmo padrão e design.

*[...] Todas as lojas são iguais, possuem um ambiente de bar para espera e reuniões antes do almoço ou janta e um salão principal que é arranjado conforme o movimento [...](Entrevista Diretor Operacional Brasil, 2009).*

Quanto ao aroma, trabalha com um sistema de exaustão com tratamento de filtros que impedem em parte o cheiro do churrasco, o que dá uma apropriada sensação de fome [...] e *não há fumaça, tanto no interior, quanto no exterior da loja. A música somente ambiental e nada de música gaudéria* (tradicional gaúcha) [...] (Entrevista Diretor Operacional Brasil, 2009), Mesmo assim, Lovelock e Wirtz (2007) mencionam que mesmo em volume quase imperceptível, a música pode causar um efeito poderoso nas percepções, comportamentos, sentimentos e em ambientes de serviço. (SCHMITT e SIMONSON, 2002).

Na entrada do restaurante há uma churrasqueira rotativa com espetos de costelão rotativos com a simulação de um fogo de chão autêntico gaúcho. Os garçons, passadores de carne, com trajes que incluem a bombacha, *guaiaca*, *botas de couro*, *lenço vermelho e camisa azul*, *sem excessos de traços culturais* (Observação Pesquisador, 2010). *O traje é diferenciado pela função que desempenha, sendo que todos de camisa azul e identificados com nome. [...] nós levamos a bombacha muito a sério, onde nós formos, nós vamos de bombacha. [...]* (Entrevista do Diretor-Presidente, 2010).

*[...] a bombacha, inserida aqui em Porto Alegre e em SP tornou-se uma forma menos agressiva, mais preocupada com apresentação, a face dos clientes da Fogo de Chão é diferenciada por esse processo de preocupação no detalhe de atendimento ao cliente. A vestimenta manteve o gauchismo sem excessos, clareamento da vestimenta, limpeza dos excessos na apresentação do gaúcho na prestação do serviço [...]*(Entrevista do ex-sócio Fundador, 2009).

Existe uma preocupação com o todo, o cenário construído faz parte desse processo de criação de uma experiência, [...] é um conjunto, você não pode dar mais ou menos importância para alguma coisa, é como você ter filhos e dizer que um é mais importante que o outro [...] (Entrevista do Diretor-Presidente, 2010).

### 5.3.1.2 Perspectiva Hedônica das Pessoas na Atmosfera de Experiência

A perspectiva hedônica da Fogo de chão *steak house* fica bastante presente, pois desde sua concepção já procuraram dar um ar de fazenda propiciando um sentimento especial de aconchego e de bem estar em casa. Fica evidente esta intenção principalmente entre os brasileiros, “[...] *se você não pode voar para o Brasil, vá para o Fogo e você vai se sentir como se você estivesse lá*[...] (Gregory 26 de janeiro de 2010, *customer-comments*, 2010).

Já, para o americano uma experiência fantástica, requintada e especial. A maneira como foi preparado o ambiente, a atmosfera que remete as características culturais rio-grandenses levam a essa experiência vivencial tornando-se um diferencial competitivo, [...] seguindo *a Tradição Gaúcha*, *a Fogo de Chão tornou-se um diferencial* [...] (Gerente Regional Costa Oeste americana, 2010). Essa criação

de memoráveis experiências é a chave para a vantagem competitiva sustentável (PINE e GIMORE, 1990; SCHIMITT, 1999).

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

Agregar as pessoas em um ambiente de bem-estar transforma a refeição em uma experiência única, como diz a cliente (Marlena, 19 de janeiro de 2010 em *customer-comments, 2010*), [...] *a atmosfera! A experiência do amor!* [...] esse o espírito da Fogo de Chão *steak house*, transformar uma refeição em um culto à excelência gastronômica.

O garçom foi incrível, o melhor que já tivemos e a comida era tão deliciosa que senti vontade de chorar de felicidade! Tudo sobre a nossa experiência neste restaurante era absolutamente incrível. Eu senti como se estivesse em férias. Maravilhoso, maravilhoso, maravilhoso. Jen, 7 de janeiro, de 2010, *customer-comments (2010)* (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009a).

A Fogo de Chão *steak house* obteve sucesso ao fazer com que as pessoas participassem da experiência através do churrasco e dos apelos estéticos do servir e do ambiente. Nesse caso, os aspectos culturais rio-grandense do gaúcho e tradições inerentes foram capazes de produzir uma atmosfera única, criando satisfação em uma experiência extraordinária (PINE II; GILMORE, 1999).

As churrascarias são muito específicas sobre como manter o aroma de gordura queimada fora de suas carnes, para que eles sempre grelham de modo a que as gorduras são capturadas e enviadas para outro lugar. Na cozinha da Fogo de Chão, a queda de sucos em água, longe das chamas. Você acaba com um sabor doce e carnudo. Eu amo a diferença. " *The Austin Chronicle (2008), news-and-events (2010)* (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009f).

### 5.3.1.3 Momentos ou Horas da Verdade

O serviço, especificamente a interação entre quem serve e quem consome, é levado muito a sério pela Fogo de Chão *steak house*, *tanto que para chegar a esse nível de excelência proposto é necessário muita aprendizagem, [...] são necessários 26 mini-programas, etapas ao longo do ano e agente vai conversando [...], não há nada que não sobreviva sem serviço, este segue o padrão que desenvolvemos há 30 anos [...]* (Entrevista do Diretor-Presidente, 2010)

*Nós montamos uma equipe forte nos últimos 10 anos para garantir que vamos manter o nosso elevado nível de serviço e os nossos elevados alimentos de qualidade. “Essas características são o que nos trouxe até onde estamos hoje”.* (Entrevista do Diretor-Presidente, 2010)

*Trabalha-se muito para ter um diferencial expressivo quanto ao serviço. Fica clara a preocupação excessiva aos detalhes quando se refere à prestação de serviços [...] A preocupação era em fazer com que o cliente fosse atendido e entendido em seus pedidos e, por isso, normalmente a pessoa responsável pelo front Office de contato com o cliente, sempre de origem americana para não haver problemas de comunicação [...] (Entrevista do ex-sócio Fundador, 2009). Quanto ao atendimento, eram tantos gaúchos como americanos nessa prestação [...], portanto, o importante é fazer com que [...] a equipe entenda o cliente através da percepção, os clientes comunicam-se sem falar, comunicação silenciosa entre clientes e serviço e entre equipe, os olhos falam, (Entrevista do Diretor Operacional Brasil, 2009). Essa rigidez pelo serviço de atendimento pode ser entendida como um legado cultural, [...] minha família sempre enfatizava o quanto importante era se preocupar com nossa clientela e com a qualidade do que vendíamos [...] (Entrevista do Gerente Regional Costa Oeste, 2010).*

Há toda uma movimentação e preparação anterior de todos integrantes para que não haja falhas quanto aos "momentos ou horas da verdade". Instantes esses, em que se dá a impressão mais vivenciada do serviço, momentos cruciais, comuns a quaisquer encontros de serviços, em que são estabelecidas relações diretas entre servidores e consumidores (CARLZON, 1994; NORMANN, 1993; ZEITHAML; BITNER, 2003). Essas experiências geram grande aprendizagem [...] *o cliente quer*

*comer bem e ser bem atendido. O cliente não se preocupa em pagar mais por uma prestação de serviço[...] (Entrevista ex-sócio Fundador, 2009).*

Fogo de Chão Miami "Tenho vivido em Miami desde 2003 e, no passado, eu trabalhei no setor de serviços. Existem poucas vezes em que eu poderia dizer honestamente que o serviço em uma cadeia de restaurantes de *Miami Beach* foi excepcional, mas a minha última visita ao seu novo local foi apenas nessa ocasião rara. Por experiência, sei que muitas vezes as pessoas não têm o tempo para derrubar o chapéu para a frente e de trás da casa quando eles têm feito um grande trabalho. Meu chapéu é derrubado. Obrigado a todos em Fogo de Chão *Miami Beach*, em especial o nosso garçom Josh, para fazer a minha experiência de jantar tão maravilhoso! Considere-me um regular. "Lourdes 26 de março de 2009, *customer-comments (2010)*. FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009a)

Fogo de Chão Indianápolis "Nós amamos o seu lugar! Nós estaremos trazendo alguns amigos de volta com a gente na próxima vez! Excelente serviço! Minha esposa é do Brasil, e ela adora ser capaz de obter um sabor "de casa" de vez em quando. Obrigado! " Dustin 26 de janeiro de 2010 *customer-comments (2010)*. FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009a)

Verificou-se que o cliente americano é atraído pelo [...] *atendimento personalizado e autenticidade brasileira [...] qualidade dos produtos e serviços, e também por nosso menu ser tão pratico ao estilo de vida do americano [...]* (Entrevista do Gerente Regional Costa Oeste, 2010). Ele gosta de [...] *de uma coisa diferente, o serviço. Tu vais encontrar restaurantes americanos e tu não enxergas o gerente. Não tem um corpo a corpo. E o pessoal gosta disso, de um bom serviço. Hoje o que mais funciona é o serviço. A gente ainda tem o sangue gaúcho, mas o pessoal vem pelo serviço [...]* (Entrevista do Gerente Regional Miami e Atlanta, 2010).

Noite passada eu fiquei impressionado, sô. A comida estava deliciosa. E o gaúcho que serve as costeletas de cordeiro deu-me o melhor serviço que já tive. Senti-me como talvez ele pensasse que eu era um crítico de restaurantes. De certa forma, ele estava certo. Eu disse a todos no trabalho sobre o seu restaurante fabuloso. " Lovetta,19 de janeiro de 2010, *customer-comments (2010)*. FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009a)



A Fogo de Chão *steak house* preocupou-se tanto com a prestação de serviço que hoje se pode dizer que estão no caminho da perfeição e excelência em atender, como diz alguns clientes em *The Austin Chronicle (2008)* apud *news-and-events (2010)*. [...] *o serviço é quase como a Disney World - profissional e bem orquestrada. O serviço foi impecável, atento, não arrogante e genuinamente amigável [...]*.

Tudo isso levou a Fogo de Chão *steak house* a receber inúmeros elogios nos Estados Unidos, sendo eleito como um dos melhores restaurantes da América pelo Zagat Survey, pelas listas dos críticos em locais como Atlanta, Dallas, Houston, Beverly Hills e *Chicago Restaurant. Nation's News e Hot Concepts Award, and Wine Spectator Magazine (FOGO DE CHÃO, 2009)*.

[...] Eu mencionei que estávamos ali para celebrar a grande promoção do meu colega e que ele nunca tinha experimentado Fogo de Chão. No final da nossa refeição, fomos agradavelmente surpreendidos com uma fatia dos mais delicioso *Chocolate Mousse Cake* (com 'Parabéns "escrito na placa, Nice!) Foi entregue à nossa mesa. Foi totalmente inesperado e perdoem o trocadilho, mas foi "a cereja do bolo". Lamento que eu não recebi os nomes de todos os servidores/funcionários na Fogo de Chão Austin. Mas, gostaria de agradecer a todos pela experiência incrível. Isso realmente tem sido a experiência do melhor jantar que tivemos em Austin! Ana, 14 de janeiro de 2010, *customer-comments (2010)*. FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009a)

[...] *Eu acho assim, quando você escuta o cliente, faz o trabalho bem feito e o seu time também, você entra em uma rota automática de ganhar novos mercados e ter novos produtos. É automático e natural em todas as empresas que elas se movimentem a cada ano e que se posicionem no mercado para ter o reconhecimento lá na frente. Então é o que nós estamos fazendo, é o que eu faço desde os 14 anos e vou fazer por mais 50 anos. (Entrevista do Diretor-Presidente, 2010)*.

#### 5.3.1.4 Concepção Inovadora no Modelo de Servir

A maneira de servir inovadora, no modelo rodízio de carnes, ocorreu a partir de uma confusão generalizada no servir a carne por espeto. Desde então, passou para um novo modelo de servir os clientes de uma *steak house*, conhecida como espeto corrido ou rodízio, uma forma de atendimento com variedade de carnes, quantidade com qualidade. Essa é a fórmula simples do sucesso das *steak houses*

de origem brasileira que, cada vez mais, ganham espaço nos Estados Unidos. Pode-se dizer no mundo todo que a Fogo de Chão *steak house* tornou-se uma referência especialmente por diferenciar-se das demais quanto à qualidade do serviço proposto. No conforto do atendimento à mesa, o espeto sai "frigindo" da brasa com a velocidade de *fastfood*.

Mesmo com esse sucesso implantado e testando no Brasil, quando levado para os Estados Unidos, a princípio o serviço não foi entendido pelos americanos os quais não estavam acostumados com esse modelo de servir em rodízio. [...] *Chegamos 40 dias antes de abrir, primeiros 3 meses foram os mais críticos associando a falta de garçons, pouco entendimento, faltava propaganda [...] Ficávamos rezando para entrar algum cliente e poder pagar as contas, às vezes os clientes entravam e saíam [...]* (Entrevista do Diretor Operacional Brasil, 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 [...] O entendimento do serviço era difícil por parte do americano [...]* (Entrevista do Diretor Operacional Brasil, 2009).

Apesar de todas as dificuldades encontradas com o modelo novo de servir, [...] *o conjunto fez o negócio [...]* (Entrevista ex-sócio Fundador, 2009). [...] *hoje o que mais funciona é o serviço [...]* (Entrevista do Gerente Regional Miami e Atlanta, 2010), [...] *o que atrai o cliente americano é o conceito de como trabalhar o serviço [...]* (Entrevista do Diretor Operacional Brasil, 2009).

*[...] No Brasil, demorou 50 anos para nos adaptarmos, então não é fácil chegar em 10 anos. Para você ter um conceito fundido precisa 50 anos. Nós estamos há 10 anos. No Brasil ele está conhecido, difundido e as pessoas sabem quem é bom e quem é ruim. Lá está se formando isso (conceito) e acredito que não vamos precisar 50 anos. Creio que em 20 anos vai estar definido, quem é quem e quem é bom [...]* (Entrevista do Diretor-Presidente, 2010).

### 5.3.2 Análise do Ambiente de Experiência

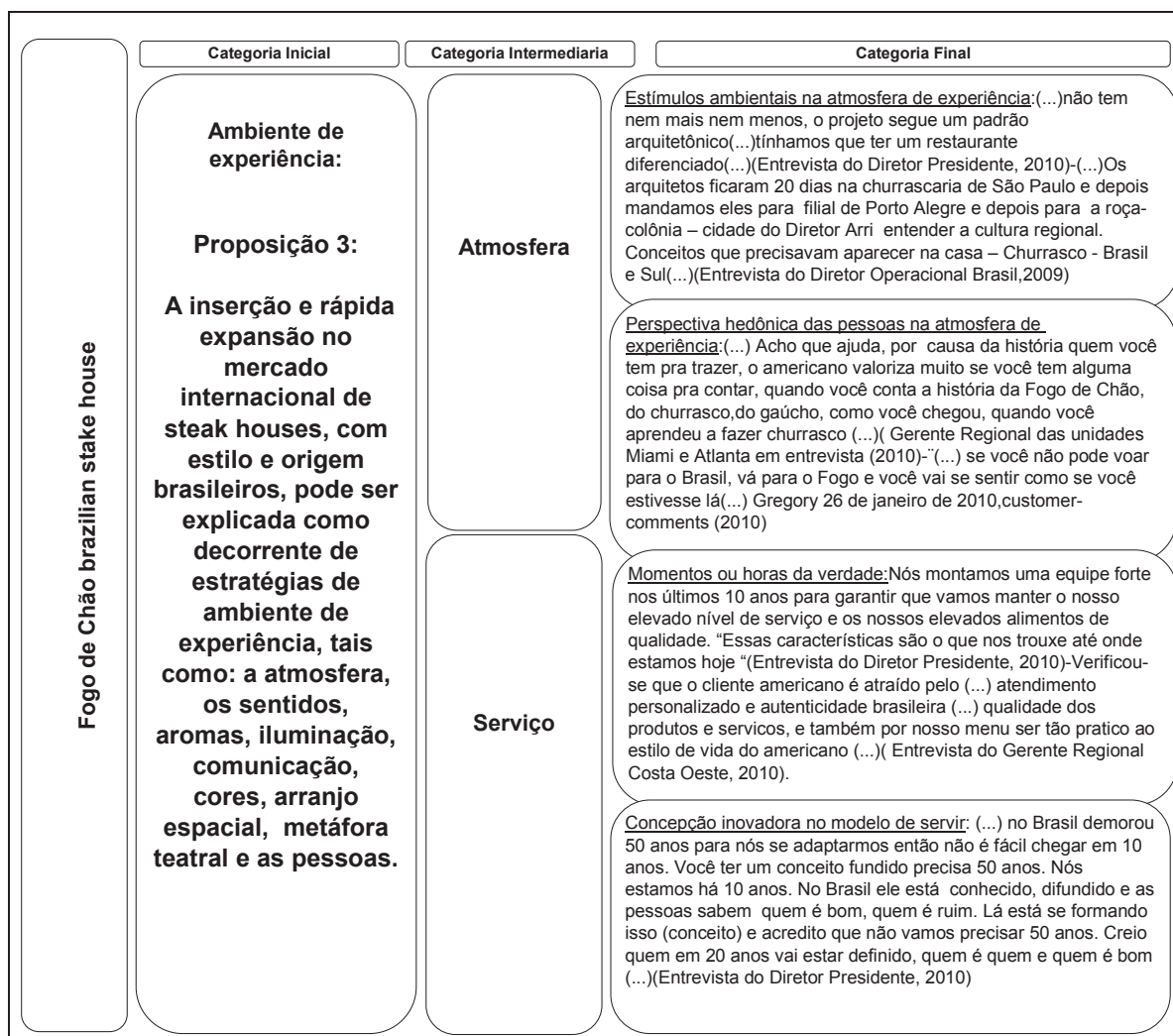


Figura 34: Síntese ambiente de experiência

Fonte: elaborado pelo autor

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

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

Outra característica enfatizada foi a questão da padronização e atenção aos detalhes do serviço. A Fogo de Chão *steak house*, além de servir uma boa comida, proporciona uma experiência sensorial completa, através dos talheres adequados de fácil manuseio, faca especial serrilhada, boa apresentação do prato, decoração e iluminação agradáveis (SCHMITT; SIMONSON, 2000).

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

Verifica-se, de acordo com os clientes, que a satisfação em uma experiência extraordinária no restaurante tende a se transformar em encantamento quando as expectativas são excedidas ou quando ocorre algum resultado positivo não esperado pelo cliente (PINE II; GILMORE, 1999; SCHMITT, 2002)..

O fato da empresa levar para Dallas uma nova maneira de serviço em que também estavam embutidos alguns aspectos do conhecido e tradicional modo gaúcho de ser. 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.

Quanto à proposição 3 (três) a inserção e rápida expansão no mercado internacional de *steak houses*, com estilo e origem brasileiros, pode ser explicada como decorrente de estratégias de ambiente de experiência, tais como: a atmosfera, os sentidos, aromas, iluminação, comunicação, cores, arranjo espacial, metáfora teatral e as pessoas.

No churrasco há todo um destaque, todo um ritual de preparo e de servir, criar uma atmosfera própria através da experiência (PINE II; GILMORE 1999), esse é o sentido e transparência de toda uma cultura. E, também, podem ser explicativos para o entendimento de uma tendência sociocultural que favorece a aceitação de produtos e serviços provedores de identidade cultural

(FONTENELLE, 2007), tais como aqueles oferecidos pela Fogo de Chão *steak house*.

#### 5.4 SÍNTESE DAS ANÁLISES

A seguir será apresentada uma síntese dos resultados desmembrados por construtos, obtidos através da pesquisa e análise dos dados.

Referencial teórico	Categorias	Dados identificados
EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL	Clientes	Negócio centrado na posição dos clientes
		O cliente é a razão do negócio
		O cliente é o Rei - Escutar o cliente
		Foco no cliente americano
	Diaspora dos gaúchos	Vocação para conquista de novos horizontes
		Bandeirantes do séc XX
		Mobilidade social
		Melhores condições de vida
	Mercado brasileiro e americano	Momento econômico brasileiro
		Facilidades trabalhistas e fiscais americanas
		Facilidades de financiamento
		Previsibilidade da economia americana
	Mão de obra especializada	Contratação assessoria americana
		Acesso mão de obra especializada no Brasil
		Profissionais levados para os Estados Unidos
		Linha de frente profissionais americanos
	Fogo de Chão stake house	Contratação de profissional brasileira, residente nos EUA
		Maioria profissionais mesma origem étnica
		Necessidade de expertise do negócio
		Investimentos em estrutura
	Empreendedores	Investimentos financeiros altos
		Modelo brasileiro serviu de base e aporte de recursos
		Empreendedores motivados - foco no negócio
		Profissionalização
Participação efetiva a frente dos negócios - pró ativos		
Escolha das pessoas certas para os lugares certos		
Nenhuma experiência internacional		
Persistência		
Senso de oportunidade		
Aberto a novas idéias - inovação		

Figura 35: Síntese resultados - empreendedorismo internacional

Fonte: elaborado pelo autor

Referencial teórico	Categorias	Dados identificados
EMPREENDEDORISMO ÉTNICO	Cultura regional	Respeito aos valores da cultura regional
		Fator motivacional de internacionalização
		Ética e trabalho duro
		Cultura regional brasileira - Brasil
	Recursos étnicos	Empreendedores da mesma região de colonização italo-alemã
		Solidariedade na confiança étnica regional
		Ausência de solidariedade e fraco envolvimento comunitário
	Gaúchos	Fator chave no empreendimento
		Comprometimento e força de vontade
		Gaúchos de varios estados brasileiros
		A essência das pessoas
	Churrasco	Gaúchos focados na gestão e <i>back office</i> - alimentos e assados
		A vedete da culinária gaúcha - comida típica do sul do Brasil
		Representante de uma tradição
		Marcador identitário - produto cultural étnico
		Estilo e modo de viver
	Saladas, bebidas, sobremesas e acompanhamentos	Produto étnico das regiões de origem e a de seus habitantes
		Carne americana, corte gaúcho com qualidade
		Qualidade dos produtos
		Os acompanhamentos são secundários
Não devem competir com o produto principal		
Acompanhamentos identitários brasileiros		
Adaptação dos complementos ao mercado e exigências dos clientes		

Figura 36: Síntese resultados – empreendedorismo étnico

Fonte: Elaborado pelo autor

Referencial teórico	Categorias	Dados identificados
AMBIENTE DE EXPERIÊNCIA	Estímulos inseridos no ambiente	Presença de estímulos ambientais
		Mesmo padrão e estilo arquitetônico
		Apelo visual a decoração cultural e aos detalhes
		Padronagem de cores claras
		Iluminação aconchegante
		Madeira, pedra e tijolo, efeito rústico e sofisticado ao ambiente
		<i>Lay out</i> prático - equipamentos e móveis de fino acabamento
		Preocupação com a atmosfera do ambiente
		Musica ambiental
		Teatralização da equipe - trajes típicos
	Perspectiva hedônica das pessoas	Preocupação com o cenário
		Ar de fazenda - sentimento de aconchego e de bem estar em casa
		Experiência fantástica, requintada e especial
		Agregar as pessoas em um ambiente de bem estar
	Momentos ou horas da verdade	Participação da experiência pelos apelos estéticos do servir e do ambiente
		Foco no atendimento - interação entre quem serve e quem consome
		Busca pelo nível de excelência
		Preocupação excessiva aos detalhes
		Entendimento da comunicação silenciosa entre clientes e serviço
		Preparação em educação continuada para atingir o nível de excelência
Concepção inovadora no modelo de servir	Atendimento personalizado aliado a autenticidade brasileira	
	Participação efetiva da gestão no atendimento	
	Maneira de servir inovadora	
	Quantidade com qualidade	
	Atendimento rápido	
	Dificuldade do americano entender o serviço	

Figura 37: Síntese resultados - ambiente de experiência

Fonte: elaborado pelo autor

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi o de analisar aspectos que caracterizam a inserção de *steak houses* de estilo e origem brasileiros nos Estados Unidos. Com base em estudos sobre empreendedorismo internacional, especialmente aquele com características étnicas, os mesmos podem ser explicativos para a inserção internacional de alguns empreendimentos. De forma complementar, considera-se os estudos sobre o ambiente de experiência que abordam os efeitos do ambiente durante as experiências interativas de serviços. A partir do presente estudo, foram estabelecidas três proposições para a análise dos fenômenos em questão.

A primeira dessas proposições, derivada de estudos sobre empreendedorismo internacional foi *a inserção e rápida expansão no mercado internacional de steak houses, com estilo e origem brasileira, pode ser explicada como efeito dos recursos empreendidos nas combinações de inovação, proatividade e impulso empreendedor.*

Com relação a essa proposição, os resultados indicam que os fatores motivacionais, especificamente a ação empreendedora de um grupo de indivíduos e os recursos envolvidos atuaram de forma diferencial no empreendimento. O sucesso do negócio pode ser considerado ao fato de que o empreendimento caracteriza-se pela motivação pessoal dos sócios e pela necessidade de sobrevivência profissional.

O processo de internacionalização iniciou-se com sugestões dos clientes americanos no Brasil, demonstrando a importância do cliente para o empreendimento, razão do negócio. Verificou-se nos estudos que há, por parte dos empreendedores, uma predisposição de aproveitar as oportunidades, coragem na tomada de decisão de internacionalizar o empreendimento, com vistas a uma maior mobilidade social e melhoria das condições de vida. Foi uma oportunidade que deu certo em um momento ímpar da economia brasileira e americana.

No momento de ida, os empreendedores desconheciam o mercado e o idioma, além disso, não tinham experiência internacional, denotando o risco do negócio. Por outro lado, a necessidade de dar certo, fez com que todos se empenhassem.

A mão de obra especializada dos gaúchos, no processo inicial de internacionalização contribuiu conforme os estudos para uma implantação rápida do negócio nos Estados Unidos.

Além de uma proposta inovadora de uma *brazilian steak house*, um novo modelo de serviço precisava ser implantado. A importância da estrutura brasileira da Fogo de Chão *steak house* pode ser considerada importante para a inserção internacional, servindo de base e aporte de recursos para a montagem da estrutura nos Estados Unidos. A presença dos empreendedores fundadores em todo o processo fez-se importante para todos que seguiam a visão empreendedora do negócio.

A segunda proposição, derivada dos estudos sobre empreendedorismo étnico, foi a inserção e rápida expansão no mercado internacional de *steak houses*, com estilo e origem brasileiros, pode ser explicada como efeito dos benefícios intrínsecos à economia étnica como a identificação de oportunidades de negócios, financiamento e formação de redes sociais, através do capital social.

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

Para a Fogo de Chão *steak house*, o capital social é mais do que oportunidades de negócios, financiamento e formação de redes sociais, envolve a própria cultura regional e os recursos étnicos incrustados nos valores do gaúcho. Os estudos indicam que a Fogo de Chão *steak house* adota a cultura regional rio-grandense através dos estímulos do ambiente, das pessoas, da maneira como se portam e do próprio produto comercializado como uma ferramenta mercadológica.

As raízes da cultura gaúcha podem ter contribuído para o sucesso e manutenção desse empreendimento, ao contrário do que indicam os estudos de Blundi e Rocha (2001), em que explicam o pouco interesse dos empresários brasileiros em internacionalizarem o seu negócio, pela justificativa a resistência e a particularidade da cultura brasileira. Ou seja, as peculiaridades brasileiras, principalmente no que diz respeito aos seus aspectos culturais, nem sempre



foram vistas como viabilizadoras da entrada do país no mercado internacional. Nesse caso de estudo, indicam que não é significativo essa justificativa. A cultura brasileira gaúcha pode ter sido um fator motivacional.

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

A terceira proposição, derivada dos estudos sobre marketing de experiência foi a inserção e rápida expansão no mercado internacional de *steak houses*, com estilo e origem brasileira, pode ser explicada como decorrente de estratégias de ambiente de experiência, tais como: a atmosfera, os sentidos, aromas, iluminação, comunicação, cores, arranjo espacial, metáfora teatral e as pessoas.

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

A preocupação com os detalhes leva ao equilíbrio entre prestação de serviço e a cultura. Outra característica verificada é a padronização e a atenção aos detalhes do serviço. Além de servir uma boa refeição, o ambiente proporciona uma experiência sensorial através dos talheres adequados de fácil manuseio, faca especial serrilhada, boa apresentação do prato, iluminação agradável e aconchegante, atmosfera rústica e sofisticada, *layout* prático com móveis e equipamentos de fino acabamento. Esses estímulos fazem com que os clientes sintam-se participando de uma experiência. Os estudos indicam que a Fogo de

Chão *steak house* estão no caminho da excelência em atender, encantando o cliente.

Apesar do difícil entendimento, inicialmente, do serviço proposto, por parte do americano, o fato da empresa levar para os Estados Unidos um novo modelo de serviço, com qualidade e com quantidade, bem como com velocidade de atendimento. Além de alguns aspectos do conhecido e tradicional modo gaúcho de ser podem ter contribuído para uma experiência única.

Na preparação do churrasco há todo um ritual de preparo de servir e de criar uma atmosfera própria através da experiência. Assim, com base nos estudos pode-se inferir que uma refeição parece ser um bom caminho para se pensar globalmente.

## 6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A limitação do presente estudo refere-se às características do método de pesquisa adotado - estudo de caso.

O estudo de caso permite a interpretação subjetiva do pesquisador. Apesar dos cuidados adotados durante o estudo, essa limitação persistiu e deve ser considerada. Além disso, caracterizam-se também por focar um ou poucos casos, analisando-os em profundidade.

A capacidade de generalização de um estudo de caso é, portanto, bastante limitada, já que os resultados encontrados no estudo de caso não podem ser generalizados (YIN, 2005).

Em sugestões para pesquisa futuras sugere-se na necessidade da identificação do universo de *steak houses* de origem brasileira, possibilitando, assim, um mapeamento da distribuição geográfica desse setor nos Estados Unidos. Essa distribuição permitirá estudar com maior precisão os fatores envolvidos com mais detalhes, as motivações e competências necessárias para o processo de internacionalização.

Estudos futuros podem explorar também os processos de aprendizagem nas empresas que não pensam em se internacionalizar, entendendo o que as diferencia das empresas que estão se internacionalizando. Além disso, pode ser estudado o

entendimento de uma tendência sociocultural que favorece a aceitação de produtos e serviços que propiciam uma percepção de identidade cultural ou étnica.

## 6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O mercado dos Estados Unidos é considerado um mercado maduro e competitivo, em que a exigência dos consumidores, impõe às empresas que dele participam uma qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos. Por essa razão, ter sucesso na inserção e manutenção no mercado americano credencia a empresa para poder oferecer seus produtos e serviços em qualquer outro mercado do mundo. [...] *se dá certo em Porto Alegre, dá certo em qualquer parte do mundo* [...] Entrevista do ex-sócio Fundador (2009).

Diante dessa realidade, o estudo que se propuser a identificar fatores de inserção de empresas brasileiras aos mercados como esse, pode ser considerado uma importante contribuição. Essas contribuições podem destinar-se tanto para as empresas que nunca participaram desse mercado e desejam iniciar o processo de internacionalização, quanto para as empresas que já participam do mercado, mas encontram dificuldades e estão buscando um maior entendimento.

## 6.3 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

O processo de internacionalização da Churrascaria Fogo de Chão *steak house* contribui para uma nova reflexão: empreendedora étnica, social e mercadológica.

Na preparação do churrasco há todo um ritual de preparo, de servir e de criar uma atmosfera própria através da experiência. Assim, com base nos estudos pode-se inferir que uma refeição parece ser um bom caminho para se pensar globalmente. Esses traços de identidade são inerentes ao gaúcho e são autênticas e legítimas expressões de cultura em diferentes níveis de profundidade, abarcando valores, símbolos, rituais e heróis (FONTENELLE, 2007).

Entende-se que esses estudos podem também ser explicativos para o entendimento de uma tendência sociocultural que favorece a aceitação de produtos e serviços que propiciam uma percepção de identidade cultural ou étnica (HALL, 1997; FONTENELLE, 2007; BUNDT, 2007).

## REFERÊNCIAS

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International studies of management and organization**, White Plains, v. 30, n. 1, p. 65-94, Spring 2000.

ARAÚJO, C. A. Fogo de Chão: o maior espetáculo da carne. **Go Where**, São Paulo, p. 16-22, mar. 2005

ARAÚJO, L. V. S.; BLUNDI, M. D. S. Adaptações estratégicas no ambiente internacional: um estudo de caso. In: JORNADA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UFRJ, 27., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ, 2005.

BACON, J. B. **Cirque du soleil: a reinvenção do espetáculo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRETTO, A. S. P. **Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior**. 1998. Tese (Doutorado) – COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

BERRY, L. O modelo emergente. **HSM management**, Barueri, n. 13, p. 58-64, mar./abr. 1999.

BITNER, M. J. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of marketing**, Chicago, v. 56, n. 2, p. 57-71, Apr. 1992.

BLUNDI, D.; ROCHA, E. Franquia, etnocentrismo e alteridade: um estudo sobre diferença cultural. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 25., 2001, Campinas. **Anais....** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM

BONACICH, E.; MODELL, J. **The economic basis of ethnic solidarity: small business in the japanese american community**. Berkeley: University of California Press, 1980.

BRYANT, J. OR Enactment: the theatrical metaphor as an analytic framework. **Journal of operational research society**, Oxford, v. 44, n. 6, p. 551-561, 1993.

BUNDT, R. L. C. Indústria e identidade cultural gaúcha. **Think**: caderno de artigos e casos ESPM/RS, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 23-28, jul./dez. 2007.

CAMINOTO, J. F. A diáspora gaúcha. **Veja**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 48-51, jan. 1996.

CARLZON, J. **A hora da verdade**. 10. ed. Rio de Janeiro: COP, 1994.

CARVALHO, J.; MOTTA, P. Iluminando cenários de serviços: um exame das funções da luz nas "Horas da verdade". In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

CARVALHO, J. L. F. S.; VERGARA, S. C. Repensando os roteiros de marketing de serviços: análise crítica da teoria dos scripts cognitivos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

CASTILHO, C. **O Rio Grande em receitas**: origens históricas e sabores que formam a culinária gaúcha. Porto Alegre: RBS publicações, 2008.

CHIMA BRAZILIAN STEAK HOUSE. Charlotte, NC, 2010. Disponível em: <<http://www.chimasteakhouse.com/>>. Acesso em: 13 set. 2009.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSER, A. O rei do espeto. **Gula**: revista gastronômica, São Paulo, n. 207, p. 14-18, mar. 2004. Entrevistado por C. Menichelli

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1989.

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. **Journal of international entrepreneurship**, Dordrecht, v. 1, n. 2, p. 187-215, June 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

ESTEVES, K. C. M. Marcus Vinicius Pratini de Moraes. **Foodservice news**, Belo Horizonte, n. 28, abr./maio 2007. Disponível em: <<http://www.foodservicenews.com.br/materia.php?id=274>> . Acesso: 13 set. 2009.

EWING MARION KAUFFMAN FOUNDATION. Kansas, 2009. Disponível em: <[www.kauffman.org](http://www.kauffman.org)>. Acesso em: 12 mar. 2009.

FERNANDES, B. H. R.; SEIFERT JÚNIOR, R. E. Tipologia de novos empreendimentos Internacionais. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 53-70

FILIPPI, A. C. T. Reflexões a respeito da identidade cultural gaúcha em Zero Hora. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26., 2003, Belo Horizonte. **Anais ...** Belo Horizonte: INTERCOM, 2003. 1 CD-ROM.

FLEISCHER, S. R. **Passando a América a limpo**: o trabalho de housecleaners brasileiras em Boston, Massachusetts. São Paulo: Annablume, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA. **Comments on Fogo de Chão**. Dallas, Texas, 2009a. Disponível em: <<http://www.fogodechao.com/customer-comments/>>. Acesso em: 20 jul. 2009 .

FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA. **Cortes e buffet**. Dallas, Texas, 2009b. Disponível em: <<http://www.fogodechao.com.br/dining.htm>>. Acesso em: 20 jul. 2009.

FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA. **Dining experience**. Dallas, Texas, 2009c. Disponível em: <<http://www.fogodechao.com/menu/dining-experience/>>. Acesso em: 20 jul. 2009.

FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA. **Group bookings and private dining**. Dallas, Texas, 2009d. Disponível em: <<http://www.fogodechao.com/group-dining/.htm>>. Acesso em: 20 jul. 2009.

FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA. **Locations**. Dallas, Texas, 2009e. Disponível em: <<http://www.fogodechao.com/locations/>>. Acesso em: 20 jul. 2009.

FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA. **News**. Dallas, Texas, 2009f. Disponível em: <<http://www.fogodechao.com/news-and-events/news/>>. Acesso em: 20 jul. 2009.

FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA. **Nossa história**. Dallas, Texas, 2009g. Disponível em: <<http://www.fogodechao.com.br/history.htm>>. Acesso em: 20 jul. 2009..

FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA. **Notícias**. Dallas, Texas, 2009h Disponível em: <<http://www.fogodechao.com.br/reviews.htm>>. Acesso em: 20 jul. 2009 .

FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA. **Our menu**. Dallas, Texas, 2009i. Disponível em: <<http://www.fogodechao.com.br/reviews.htm>>. Acesso em: 20 jul. 2009.

FONTENELLE, I. A. Construção e desconstrução de fronteiras e identidades organizacionais: história e desafios do McDonald's. **RAE: revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 60-70, jan./mar. 2007. Disponível em: <[www16.fgv.br/rae/artigos/4172.pdf](http://www16.fgv.br/rae/artigos/4172.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2010.

FREITAS, H. G.; BLUNDI, M. D. S., CASOTTI, L. M. Internacionalização da Churrascaria Plataforma: peculiaridades da cultura brasileira como um diferencial competitivo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=49&cod\\_evento\\_edicao=6&cod\\_edicao\\_trabalho=2537#self](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=49&cod_evento_edicao=6&cod_edicao_trabalho=2537#self)>. Acesso em: 16 ago 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO. Assessoria de Imprensa. Wines From Brazil lança ação promocional e comercial em 40 churrascarias dos Estados Unidos. In: INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO. **Notícias**. Bento Gonçalves, 09 mar. 2010. Disponível em: <[http://www.ibravin.org.br/int\\_noticias.php?id=419&tipo=N](http://www.ibravin.org.br/int_noticias.php?id=419&tipo=N)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GROVE, S. J.; FISK, R. P.; DORSCH, M. J. Assessing the theatrical components of the service encounter: a cluster analysis examination. **The service industries journal**, v. 18, n. 3, p. 116-134, July 1998.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.



HALL, S. The centrality of culture: notes on the cultural revolutions of our time. In: THOMPSON, K. (Ed.). **Media and cultural regulation**. London: SAGE Publications, 1997. p. 208-238.

HALTER, M. Cultura econômica do empreendimento étnico: caminhos da imigração ao empreendedorismo. **RAE: revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 116-123, jan./mar. 2007. Disponível em: <[www16.fgv.br/rae/artigos/4679.pdf](http://www16.fgv.br/rae/artigos/4679.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2010.

HANEFORS, M.; MOSSBERG, L. Searching for the extraordinary meal experience. **Journal of business and management**, Carson, Calif., v. 9, n. 3, p. 249-270, Summer 2003.

HARRIS, K.; BARON, S.; RATCLIFFE, J. Customers as oral participants in a service setting. **Journal of services marketing**, Santa Barbara, Calif., v. 9, n. 4, p. 64-76, 1995.

HARRIS, R.; HARRIS, K.; BARON, S. Theatrical service experiences. **International Journal of Service Industry Management**, Bradford, v. 14, n. 2, p.184-199, 2003.

HEXSEL, A. E.; PAIVA, E. L. A Construção de estratégias de sucesso por pequenas e médias empresas que atuam em setores fragmentados: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

INVESTIDORES ou franquias? **Exame PME**, São Paulo, n. 4, p. 41-43, set./out. 2006. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0875/pme/m0101368.html>>. Acesso: 23 set. 2009.

KIVELA, J. J. Restaurant marketing: selection ADN segmentation in Hong Kong. **International journal of contemporary hospitality management**, Hong Kong, v. 9, n. 3, p. 116-123, 1997.

KOTLER, P. Atmospherics as a marketing tool. **Journal of retailing**, New York, v. 49, p. 48-64, Winter1973.

LAMBERTY, S. F. **ABC do tradicionalismo gaúcho**. Porto Alegre: Martins Livreiro, 1991.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

LEWIS, D. M. **Determinants of reproductive success of the white-browed sparrow weaver, plocepasser mahali**. New York: Springer, 1981.

LIGHT, I. **Ethnic enterprise in America: business and welfare among chinese, japanese and blacks**. Berkeley: University of California Press, 1972.

LIGHT, I.; GOLD, S. J. **Ethnic economies**. New York: Academic Press, 2000.

LORENÇATO, A. Arri Coser: o campeão dos rodízios. **Veja São Paulo**, São Paulo, 2006. Disponível em: < <http://vejasp.abril.com.br/revista/edicao-2006/arri-coser-campeao-dos-rodizios>> . Acesso em: 13 set. 2009.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MACHADO, I. J. R. O lugar da etnicidade na economia étnica: reflexões sobre o caso de imigrantes brasileiros no Porto, Portugal. In: CENTRALIDADE E FRONTEIRAS DAS EMPRESAS NO SÉCULO XXI, 2007, São Carlos. **Anais online**.... São Carlos:Nesefi, 2007. v. 1.

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

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

MARTES, A. C. B. Etnicidade, marketing e empreendedorismo: entrevista com Marilyn Halter. **RAE: revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 109-114, out./dez. 2006. Disponível em: < [www16.fgv.br/rae/artigos/4606.pdf](http://www16.fgv.br/rae/artigos/4606.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2010.

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

McDOUGALL, P. P., OVIATT, B. M. International entrepreneurship: the intersection of two research paths. **Academy of management journal**, New York, v. 43, n. 5, p. 902-906, Oct. 2000.

MONTEIRO, Lucas. **Fogo de Chão churrascaria**. 17 dez. 2009. Disponível em: <<http://zisno.com/fogo-de-chao-churrascaria/>>. Acesso em: 02 fev.2010.

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

MOTA, T. P.; MOTA, C. W. R. Churrascarias gaúchas: um âmbito de migração. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 12., 2000, Caxambu. **Anais...** Campinas: ABEP, 2000. Disponível em: <[http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2000/Todos/migt4\\_5.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2000/Todos/migt4_5.pdf)> Acesso em: 25 jul. 2009.

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

OVIATT, B. M. ; McDOUGALL, P. P. Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. **Academy of management executive**, Ada,Ohio v. 9, n. 2, p. 30-43, 1995.

PAIVA, E. L.; HEXSEL, A. E. Contribuição da gestão de operações para a internacionalização de empresas. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 4, p. 73-95, out./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n4/v9n4a05.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2009.

PINE II, B. J. O futuro do varejo. **HSM Management**, Barueri, n. 13,1999.

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

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

PORTES, A.; SENSENBRENER, J. Embeddedness and Immigration: notes on the social determinants of economic action. **American journal of sociology**, Chicago, v. 98, n. 6, p. 1320-1350, 1993.

RIBEIRO, A.; SILVA, C. A carne é forte. **Veja**, São Paulo, v. 39, n. 16, p. 106-108, abr. 2006.

ROCHA, A. et al. Empresas que nascem globais: estudo de casos no setor de software. In: HEMAIS, C. A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v. 1, p. 172-221.

ROCHA, A. O construto da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria. In: HEMAIS, C. A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v. 1, p. 40-80.

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

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. The export experience of a developing country: a review of empirical studies of export behavior and the performance of Brazilian firms. **Advances in international marketing**, Greenwich, Conn., v. 6, p. 111-142, 1994.

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

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUBIN, M.; ROCHA, A. A internacionalização de empresas brasileiras de moda praia. In: HEMAIS, C. A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v. 1, p. 146-170.

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

SALES, T. **Brazilians away from home**. New York: Center for Migration Studies, 2003.

SALES, T. O trabalhador brasileiro no contexto das novas migrações internacionais. In: PATARRA, N. L. (Ed.). **Emigração e imigração internacionais no Brasil contemporâneo**. São Paulo: FNUAP. 1995. p. 90-103.

SANDERS, J.; NEE, V. Limits of ethnic solidarity in the enclave economy. **American sociological review**, Aliso Viejo, Calif., v. 52, n. 6, p. 745-773, Dec. 1987.

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

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

SELEÇÃO nota 10. **Go Where**, São Paulo, p. 71, ago./set. 2005.

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

SHANE, S; VENKATAMARAN, S. The promise the entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, Ada, Ohio, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

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

SIMON, P. **A diáspora do povo gaúcho**. Brasília: Senado Federal, 2009.

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

TEIXEIRA, C. Construindo uma economia étnica em Toronto, Canadá. **Scripta nova**: revista electrónica de geografía y ciencias sociales, Barcelona, n. 94 (77), ago. 2001. Número especial: Migração e câmbio social. Disponível em: <<http://www.ub.es/geocrit/sn-94-77.htm>>. Acesso em: 15 dez. 2009.

A TERCEIRA onda de imigração nos EUA. **Informe econômico FIERGS**, Porto Alegre, n. 31, 28 jul. 2008. Disponível em: <[http://www.fiergs.org.br/download.asp?arquivoCaminho=/files/arq\\_ptg\\_6\\_1\\_4106.pdf&arquivoNome=4106\\_pdf.pdf](http://www.fiergs.org.br/download.asp?arquivoCaminho=/files/arq_ptg_6_1_4106.pdf&arquivoNome=4106_pdf.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2010.

TEXAS DE BRAZIL CHURRASCARIA. San Antonio, Texas 2010. Disponível em: <<http://www.texasdebrazil.com>>. Acesso em: 09 maio 2009 .

TOP destaque. **Atendendo a pedidos**. 20 ago. 2008. Disponível em: <<http://blogdotop.wordpress.com/2008/08/>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

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

VALVERDE, F. Churrascarias, uma tendência do futuro. In: ASSOCIAÇÃO DAS CHURRASCARIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **O churrasco**. São Paulo, 2010a. Disponível em: <<http://www.achuesp.com.br/churrasco.asp>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

VALVERDE, F. Do Brasil para o mundo. In: ASSOCIAÇÃO DAS CHURRASCARIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **O churrasco**. São Paulo, 2010b. Disponível em: <<http://www.achuesp.com.br/churrasco.asp>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

VALVERDE, F. O rodízio, uma criação do acaso. In: ASSOCIAÇÃO DAS CHURRASCARIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **O churrasco**. São Paulo, 2010c. Disponível em: <<http://www.achuesp.com.br/churrasco.asp>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

VALVERDE, F. São Paulo, paraíso das churrascarias. In: ASSOCIAÇÃO DAS CHURRASCARIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **O churrasco**. São Paulo, 2010d. Disponível em: <<http://www.achuesp.com.br/churrasco.asp>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

LANCELLOTTI, Silvio. Duas décadas de Fogo de chão em São Paulo. **Viva São Paulo**, São Paulo, n. 65, p. 40-42, nov. 2006. Disponível em: <<http://www.vivasaopaulo.com.br/edicao65/edicao65.html>>. Acesso em: 07 set. 2009.

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

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

WERNECK, José Inácio. **Com esperança no coração: os imigrantes brasileiros nos Estados Unidos**. São Paulo: Augurium, 2004

WINES FROM BRASIL. Assessoria de Imprensa. Ação promovional do Wines from Brazil chega a Nova Iorque. In: WINES FROM BRASIL. **Notícias**. Bento Gonçalves, 05 jul. 2010. Disponível em: <[http://www.winesfrombrazil.com/int\\_noticias.php?id=683&tipo=1](http://www.winesfrombrazil.com/int_noticias.php?id=683&tipo=1)>. Acesso em: 07 jul. 2010

WRIGHT, R. W. E; RICKS, D. A. Trend international busines research. **Journal of international business studies**, Atlanta, v. 25, n. 4, p. 687-701, 1994.

YEUNG, H. W. C. Entrepreneurship international business: an institutional perspective. **Asia Pacific journal of management**, Singapore, v. 19, n. 1, p. 29-61, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. International entrepreneurship: the current status of field and future research agenda. In: HITT, M. A. et al. (Ed.) **Strategic entrepreneurship: creating a new mindset**. Oxford: Blackwell, 2002. p. 255-288.

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

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Mestrando: Elimar Kröner Teixeira

E-mail: [elimar.teixeira@terra.com.br](mailto:elimar.teixeira@terra.com.br)

Telefone: 555191581111

### Empreendimento

1. Nome:
2. Qual sua função na empresa?
3. Você é brasileiro? De qual Estado?
4. Houve apoio de órgãos governamentais ou setoriais no processo de internacionalização?
5. Do total do faturamento da empresa qual é a participação das vendas dos Estados Unidos?
6. Comente sobre sua história de vida até chegar a empreender /pensar na Fogo de Chão?
7. Por que o negócio de serviços, especificamente de Churrascaria e porque a Fogo de Chão?
8. Comente sobre a história e evolução da Churrascaria Fogo de Chão?

### Empreendedorismo internacional

9. Qual foi a motivação (levou) a empreender ? Fora do país? Ou fazer parte deste empreendimento?
10. Foram feitos estudos sobre o mercado? Quais e como?
11. Quais foram às motivações/fatores que levaram a Fogo de Chão aos Estados Unidos?
12. Porque os Estados Unidos? e não outros países?
13. Quais foram às limitações, dificuldades que enfrentaram no processo de implantação?



**Empreendedorismo étnico**

14. Como foi a gestão da equipe? Eram todos gaúchos?
15. Ser brasileiro gaúcho de origem italiana facilitou de alguma maneira este processo de ida e permanência nos Estados Unidos?
16. Houve auxílio ou ajuda de outros brasileiros na ida e permanência nos EUA? Comente?
17. Há alguma associação brasileira onde reside? Você faz parte? e por quê?
18. Ser de origem do Sul do Brasil ajuda este processo? Comente?
19. A cultura gaúcha facilitou este processo de transição nos EUA?
20. A cultura Gaúcha serviu como atrativo de serviço, diferencial?
21. Como foi a montagem da loja nos Estados Unidos, seguiu o padrão das lojas no Brasil?
22. Houve alguma adaptação no atendimento e alimentação servida ao americano?
23. Existe preferência pelos produtos brasileiros?
24. A carne servida era brasileira? Quais cortes?

**Ambiente de Experiência**

25. Que aspectos produzem atração ao cliente americano? Quais fatores atraem os americanos?
26. Qual foi a importância dada ao serviço, ambiente de serviço, Atmosfera, os sentidos, aromas, iluminação, comunicação, cores, arranjo do ambiente, a teatralização do atendimento, e como influenciaram os clientes?
27. Qual foi a estratégia adotada para a comunicação / divulgação nos EUA?

## APÊNDICE B – FOTOS DE MIAMI



**ANEXO A - MENU**