



---

## REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

<http://www.ccsa.ufrn.br/ojs/index.php/ambiente>  
<http://www.periodicos.ufrn.br/ojs/index.php/ambiente>  
<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

ISSN 2176-9036

---

### DIFICULDADES ENCONTRADAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS PARA O MÉXICO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE O RESTAURANTE SPOLETO E A REDE CHINA IN BOX

### DIFFICULTIES ENCOUNTERED IN THE INTERNATIONALIZATION OF BUSINESS IN MEXICO: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN THE RESTAURANT SPOLETO AND NETWORK CHINA IN BOX

#### **Autores:**

#### **Leonardo José Seixas Pinto**

Professor de Contabilidade da Universidade Federal Fluminense e Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

E-mail: leonardojspinto@bol.com.br

#### **Josir Simeone Gomes**

Doutor em Administração de Empresas e Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ

E-mail: josirgomes@superig.com.br

#### **Resumo**

Buscou-se neste estudo de caso, conhecer como o restaurante Spoleto internacionalizou suas operações e quais foram suas principais dificuldades. Em seguida, comparou-se os resultados desta pesquisa com uma pesquisa similar publicada por Melo, Andreassi e Oliveira Jr (2010), o qual verificam as experiências da rede China in Box na internacionalização dos negócios. Os resultados da pesquisa apontam que ambas empresas iniciaram suas atividades em mercados internacionais através da parceria com outras empresas e que a escolha do país para expandir os negócios internacionais possuem fundamento na similaridade cultural, possuindo embasamento com as teorias de Martinewski e Gomes (2002) e de Johanson e Vahlne (1977), respectivamente. As dificuldades encontradas na internacionalização são distintas. Enquanto o restaurante Spoleto aponta a dificuldade no controle das operações, a rede China in Box indica a dificuldade em encontrar matéria-prima e ajuste do cardápio para atender os hábitos culturais.

**Palavras-chave:** Internacionalização de empresas. Controle de gestão. Pequenas e médias empresas.

### Abstract

We sought in this case study, known as the Spoleto restaurant internationalized their operations and what were their main difficulties. Next, we compared the results of this survey with a similar survey published by Melo, Andreassi and Oliveira Jr. (2010), which verify the experiences of China in Box network in the internationalization of the business to Mexico. The survey results indicate that both companies began operations in international markets by partnering with other companies and that the choice of country to expand international business are based on cultural similarity, having basement with theories of Martinewski and Gomes (2002) and Johanson and Vahlne (1977), respectively. The difficulties encountered in internationalization are distinct. While the restaurant Spoleto highlights the difficulty in control of operations, the Network Box in China indicates the difficulty in finding raw material and adjust the menu to suit the cultural habits.

**Key words:** Internationalization of enterprises. Management control. Small and medium enterprises.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o intuito de expandir os negócios muitas empresas buscam internacionalizar suas operações para outros países. Para isto, as empresas iniciam suas operações em mercados internacionais através da importação, de alianças estratégicas, *franchising*, *joint ventures*, investimento direto, inclusão de matriz, dentre outras possibilidades. No processo de internacionalização, o assunto estratégia ocupa espaço na pauta das reuniões empresariais, além dos importantes assuntos como custos, finanças, logística, fornecedores, entre outros. Internacionalização é um processo por meio do qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2001). No contexto empresarial, a internacionalização requer atenção em diversos pontos, devendo o controle gerencial estar em consonância com a estratégia da organização pois o mesmo deve ser hábil para evidenciar índices de avaliação de desempenho, devendo estes ser superiores aos índices financeiros extraídos da Contabilidade. A avaliação da eficácia da empresa não pode ser mensurada exclusivamente através de seu lucro, mas através de vários outros índices não-financeiros, os quais devem estar contidos no controle gerencial (KAPLAN; NORTON, 1992). À medida em que a empresa prospera para mercados internacionais é importante verificar se os controles utilizados pela empresa são realmente eficientes e atendem plenamente os anseios da administração. Apesar dos controles gerenciais hoje utilizados necessitarem de mudanças para acompanhar a evolução do novo ambiente empresarial, a abstinência de um controle mínimo dos negócios acarreta em uma série de problemas, principalmente os de natureza de avaliação de desempenho (JOHNSON; KAPLAN, 1987).

O objetivo deste estudo foi verificar as mudanças ocorridas no controle gerencial do Restaurante Spoleto após a internacionalização dos negócios para mercados internacionais. Ao mesmo tempo, foi apurado as dificuldades encontradas pelo Restaurante Spoleto neste processo e comparou-se os resultados desta pesquisa com uma pesquisa similar feita na Rede China in Box.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Com o advento da globalização ocasionada principalmente com a revolução das telecomunicações, as empresas passaram a oferecer seus produtos e serviços ao mercado internacional com mais facilidade. A diferença entre o conceito de empresa multinacional de empresa global é que a primeira é uma empresa que opera em diversos países sob estrutura e estratégia organizacional local levando em conta os aspectos culturais, hábitos e costumes, enquanto a segunda é aquela que obtém vantagem competitiva por meio de uma estratégia coordenada que inclui todos os países em que opera através de um plano de ação único desprezando as questões regionais (DYMENT, 1987).

Com a dinamização da economia no mercado global, tornando assim o capital volátil e especulativo, os negócios ficaram mais complexos gerando, mais incerteza sobre o futuro. A flexibilidade das empresas para enfrentar mudanças é um fator preponderante para a sua continuidade neste cenário competitivo, devendo o sistema de controle gerencial ser capaz de desenvolver-se em um cenário complexo e incerto à medida em que a empresa evolui e modifica seus negócios. Na opinião de Gomes e Salas (2001, p. 14), “[...] não se pode ignorar a importância das variáveis humanas e culturais no processo de controle. Neste ambiente globalizado, as atividades não programadas são cada vez mais importantes, embora mais difíceis de se lidar.”

Com a oferta de produtos e serviços em toda parte do globo ocasionado pela internacionalização das empresas, os consumidores tornaram-se mais exigentes e buscam qualidade aliados a baixo custo nos produtos e serviços ofertados. Compreende-se por internacionalização como o processo pelo qual a empresa passa a operar, além dos mercados locais, estendendo suas operações para outros países. Neste ambiente competitivo, estratégias são implementadas pelas empresas a fim de que elas se mantenham capazes de competir.

O processo de internacionalização ocorre de diversas maneiras, sendo elaborado através de exportação de forma indireta ou mesmo através da inclusão do parque fabril no país destinatário. Hitt, Ireland e Hoskison (2002) esclarecem cinco formas de atuar no exterior sendo elas: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimentos de uma subsidiária nova. O processo de internacionalização é na maioria das vezes elaborado de forma gradativa, conforme apresenta os estudos pioneiros sobre o assunto da Universidade Sueca de Uppsala (HILAL; HEMAIS, 2003). Porém, o fenômeno das *born globals* apresentado por Madsen e Servais (1995) esclarece que existem empresas na atualidade que são constituídas com foco em negócios internacionais, tendo assim uma postura diferenciada desde sua constituição.

### 2.1 Abordagens sobre controle gerencial em empresas internacionalizadas

Os controles gerenciais hoje utilizados são conhecidos desde 1925, época em que o ambiente empresarial sofria poucas pressões de concorrentes, indústrias com poucas linhas de produção, prolongado ciclo de vida dos produtos e estrutura centralizada sendo a gestão executada por seus donos (JOHNSON; KAPLAN, 1996).

Controle de gestão é um processo sistemático utilizado pela administração para verificar se os objetivos traçados são implementados. O sistema de controle gerencial de uma empresa local ou internacional deve adequar-se a uma estratégia global (DYMENT, 1987).

Para Merchant (1998), organizações internacionalizadas possuem controles mais complexos do que as empresas domésticas. Já para Dyment (1987), os sistemas de controle das organizações multinacionais são meras adaptações dos sistemas domésticos, porém modificados para atender as exigências legais e administrativas dos países onde opera.

O controle gerencial deve atender os anseios da administração, porém os controles sofrem influências de vários fatores como ilustra Merchant (1998). Para ele, cinco dificuldades podem ser evidenciadas no controle das organizações internacionalizadas como estrutura, preço de transferência, assimetria internacional, distância e câmbio, conforme o Quadro 1.

**Quadro 1** - Cinco dificuldades apresentadas por Merchant no controle gerencial das organizações Internacionalizadas

<b>Dificuldades</b>	<b>Motivos</b>
Estrutura	A organização apresenta três dimensões: funcionais, por linha de produto e geográfica. A dimensão geográfica requer adaptação do controle gerencial à cultura do país, enquanto a funcional admite mudanças na forma como a empresa atua e a dimensão por linha de produto sugere mudanças dos produtos considerando o novo mercado de atuação.
Preço de transferência	A organização pode apresentar dificuldades ao elaborar o preço de transferência ocasionada pela taxa de câmbio e fatores administrativos.
Assimetria internacional	Ocorre entre a matriz e as filiais internacionalizadas. A administração central pode “engessar” as filiais internacionalizadas limitando as ações.
Distância	Distância, língua e o fuso horário entre a matriz e as filiais internacionalizadas dificultam a visita e a comunicação da administração central.
Câmbio	O câmbio dificulta a avaliação dos negócios internacionalizados.

Fonte: Adaptado de Martinevski e Gomes retirado de Rocha (org.) (2002, p. 253)

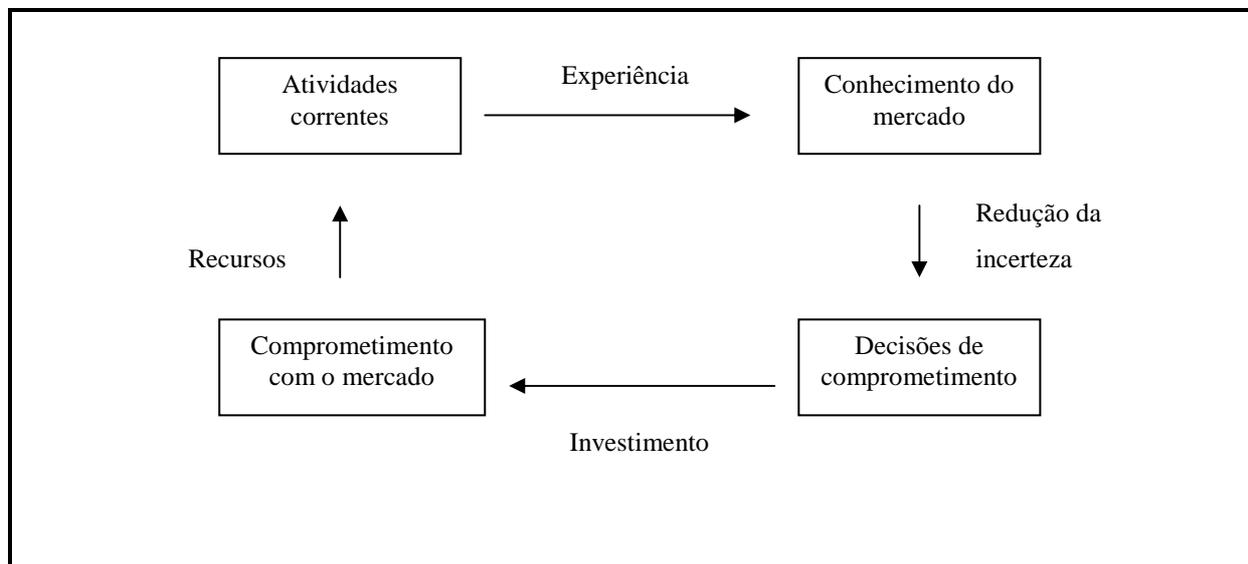
Segundo Goulart *et al.* (1996), somente a partir da década dos 80 é que as empresas brasileiras passaram a ter uma participação quantitativa e qualitativa maior no mercado internacional, adotando uma estratégia de exportações continuadas e crescentes, não exportando apenas o excedente de produção.

Os estudos de Johanson e Vahlne (1977) da Universidade Sueca de Uppsala, foram pioneiros ao apresentar um arcabouço teórico de internacionalização de empresas abrangendo a Teoria do Comportamento Organizacional e não apenas observando o aspecto econômico. De acordo com esta teoria, o processo inicial de internacionalização das empresas é elaborado lentamente e através de pequenos investimentos financeiros. Acredita os defensores desta teoria que o processo de internacionalização inicia-se com a exportação, para em seguida, a empresa constituir uma subsidiária e por final, estabelecer-se definitivamente produzindo naquele país.

A Teoria do Comportamento Organizacional estudada nas empresas escandinavas esclarece-nos que a escolha do país para a internacionalização das operações é motivada principalmente pela semelhança que o país de origem possui com o país investidor. Várias são as causas que geram incerteza na empresa origem da internacionalização, das quais destacamos: falta de conhecimento sobre as condições de negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações das taxas de câmbio bem como barreiras tarifárias e não-tarifárias. Para Johanson e Vahlne (1977) quanto maior a diferença entre o país de origem

e o país estrangeiro nos níveis de educação, cultura, idioma, sistema político, entre outros, maior é o nível de incerteza.

**Figura 1** – Modelo do processo de internacionalização de Uppsala



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1990, p. 12)

O estudo de Dunning (1988) apresentou a Teoria Eclética da Internacionalização da Firma o qual explica a vantagem de produzir ou não em um mercado externo. Esta teoria destaca que a empresa internacionalizada deve possuir três vantagens, a saber: específicas, de internacionalização e de localização.

## 2.2 Desenho do controle de gestão das empresas internacionalizadas

A mudança no ambiente empresarial proveniente da internacionalização das empresas traz modificações significativas no sistema de controle gerencial. Espera-se na verdade, que os controles mudem em detrimento a mudança do meio ambiente, o qual a empresa está inserida. Desta forma, com intuito de monitorar a incerteza deverá existir uma forte relação entre o controle de gestão e o sistema de informação.

Neste atual ambiente marcado pela incerteza as empresas buscam vantagem competitiva antecipando-se às mudanças e monitorando o controle total de suas atividades. Neste contexto, o desenho adequado do controle de gestão torna-se um grande aliado à estratégia da empresa, se neles forem observadas as variáveis controláveis e não-controláveis à empresa, sendo a primeira variável inserida dentro da organização e a segunda fora dela.

Para Euske (1994) a situação de contingência e os objetivos da organização são componentes do sistema de controle gerencial. Desta forma, planos emergenciais estão associados aos objetivos da organização e estes estão contidos no sistema de controle gerencial. O controle gerencial não deve ser capaz de antever as mudanças, mas estar apto para caso elas ocorram, sendo assim flexível. A performance esperada pela empresa como aumento de lucros, aumento de novos clientes, aumento de produtos novos oferecido pela empresa aos clientes, entre outros, são medidos pelo sistema de controle gerencial o qual gera saídas de julgamentos de difícil avaliação e muito subjetivas. Estes atributos de medidas

possuem uma forte relação com os objetivos da organização e são também evidenciados no desenho do controle de gestão.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi elaborada em duas etapas, sendo a primeira realizada no ano de 2006 e a segunda no ano de 2010. A primeira parte foi elaborada através da coleta de dados junto à direção do restaurante Spoleto, diretamente com o diretor financeiro do grupo, na sede administrativa da empresa localizada no Rio de Janeiro sendo utilizado como instrumento para coleta de dados a entrevista com perguntas abertas guiadas por um formulário previamente elaborado. Nesta etapa, buscou-se conhecer as operações da empresa e os motivos que levaram a mesma a iniciar suas operações em mercados internacionais, dentre outras informações. O trabalho utilizou a técnica de observação direta extensiva, ou seja, perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchidas por ele com as respostas do pesquisado. De acordo com Lakatos (2006), este tipo de técnica de pesquisa diminui o risco de distorção nos resultados pois não existe influência do pesquisador. A justificativa pela escolha da empresa dá-se ao fato de a mesma ser referência no seu segmento, sendo a maior empresa de comida italiana da América Latina e com operações no mercado internacional iniciada em 2005.

A segunda parte da pesquisa, elaborada em 2010, foi motivada principalmente pelo fato de os autores terem encontrado uma pesquisa com similaridades a esta, cujo título é “Fusão e internacionalização de franquias brasileiras: o caso trendfoods e China in Box”, publicada em setembro de 2010 na Revista Inovação, Gestão e Produção, de autoria de Melo; Andreassi e Oliveira Jr. o qual revela a experiência da rede China in Box em iniciar suas atividades em mercados internacionais. Desta forma, foi elaborado um estudo comparativo dos resultados apurados em nossa coleta de informações junto ao restaurante Spoleto com aquele apurado na pesquisa de Melo; Andreassi e Oliveira Jr. Junto a rede China in Box. Desta forma, foi possível mapear as dificuldades, experiências e relatos importantes encontrados nas duas empresas ao internacionalizarem seus negócios de alimentação para o México.

A metodologia da pesquisa está delineada na taxionomia de Vergara (2004: p. 45-46), o qual classifica as pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa explicativa, possuindo o objetivo de identificar os fatores que contribuíram para as mudanças no controle gerencial do restaurante Spoleto após a internacionalização das operações para o México, além de mapear as experiências adquiridas no processo de internacionalização de restaurantes brasileiros comparando os resultados obtidos com a rede China in Box. Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso, devido à coleta de dados ter sido feita dentro da empresa, onde o fenômeno estudado ocorre e ao grau de detalhamento das informações obtidas.

## **4 O RESTAURANTE SPOLETO E SEU MERCADO**

### **4.1 O mercado de restaurantes no Brasil**

De acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), o setor de bares e restaurantes, fatura o equivalente a 2,4% do Produto Interno Bruto sendo ainda responsável por 8% do emprego direto no Brasil, com quase 6 milhões de empregados. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a alimentação fora do lar agrega hoje quase um milhão de empresas entre bares, restaurantes, lanchonetes, padarias, escolas e hospitais.

Além disso, este mercado, absorve 26% do total de gastos com alimentação do brasileiro e, no turismo, a atividade é responsável por 40% do PIB e por 53% da mão-de-obra empregada. O potencial de crescimento deste mercado é muito expressivo. Como exemplo, pode-se citar os Estados Unidos, onde mais de 12 milhões de funcionários trabalham em empresas na área, que vem registrando crescimento médio de 7,1% em suas vendas nos últimos 25 anos.

### **4.2 O restaurante Spoleto**

O restaurante Spoleto surgiu no Rio de Janeiro no ano de 1999 com a experiência dos dois sócios em outros negócios do ramo de alimentação, tornando-se em 2006, o maior restaurante de comida Italiana da América Latina. Em 2006, o grupo possuía 110 lojas no Brasil, sendo 14 próprias e as demais franqueadas. A direção da empresa decidiu vender a franquia de suas operações e de sua marca um ano após a inauguração da primeira loja.

No ano de 2005, o restaurante spoleto comprou 50% do capital da Domino's Pizzaria do Brasil. Em seguida, iniciou suas atividades no México em sociedade com a domino's pizzaria, possuindo apenas 20% do capital do restaurante Spoleto com sede no México, sendo os 80% restantes pertencentes à domino's pizzaria. Em 2006, existia funcionando no México, apenas dois restaurantes spoletos.

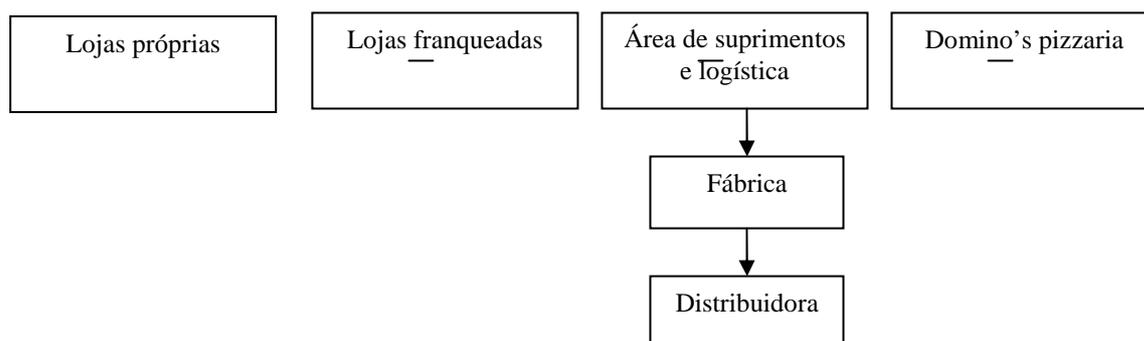
### **4.3 Missão e principais negócios**

Os sócios perceberam um mercado de pessoas que se alimentam fora de casa diariamente, mas que fazem questão de uma refeição de qualidade, sem abrir mão do bom atendimento. O restaurante Spoleto admite estar num mercado intermediário entre o restaurante e o *fast food* denominado *food service*. A direção do restaurante acredita que o lançamento contínuo de produtos, combinados com aspectos de vida saudável levando ao consumidor mais qualidade de vida, são aspectos importantes para a continuidade de expansão da empresa. Em 2006 as vendas de saladas representaram 15% das vendas totais, sendo a empresa naquele ano, o maior canal de venda do chá gelado *Nestea* da Coca-Cola.

A missão declarada do restaurante Spoleto é “satisfação em servir felicidade”, e esta é conhecida por todos os funcionários. Já a sua visão é criar o maior número de oportunidades para o maior número de pessoas, além de ser a melhor e maior cozinha de comida italiana do mundo.

O restaurante Spoleto está subdividido em várias unidades de negócios. As lojas próprias representam apenas 13% das lojas totais, enquanto as franqueadas representam 87%. A área de suprimentos e logística é responsável pela fabricação das massas de acordo com padrão de qualidade estabelecido pela empresa, elaboração dos molhos, inserção em embalagens individuais com peso pré-estabelecido e distribuição para as lojas em todo país. A Domino's Pizzaria é a mais recente unidade de negócios do restaurante Spoleto, onde no ano de 2006 a mesma possuía 23 lojas em todo Brasil.

**Figura 2:** Unidades de negócios do restaurante Spoleto



Fonte: Pesquisa de campo

#### 4.4 Sistema de controle gerencial no restaurante Spoleto

O restaurante Spoleto possui um sistema de controle gerencial bastante simples, típico de empresas de familiares dividido em controle das operações e controle financeiro. Tanto o controle das operações quanto o financeiro do restaurante Spoleto foram melhorados após a parceria com a Domino's Pizzaria, conseqüentemente após a internacionalização para o México, sendo esta melhora condicionada a cultura de controle trazida da nova sociedade feita com a empresa norte-americana Domino's Pizzaria. O controle diário de estoques, de vendas, de rotatividade, de quantidade de clientes, de novos lançamentos, entre outros foram incrementados e são avaliados periodicamente.

O controle das operações é considerado como crítico para o sucesso, visto que é através das operações é que a empresa obtém vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. A empresa busca primordialmente o controle das operações do que o controle financeiro pois acreditam que as operações é que garantem a rentabilidade e continuidade do negócio.

Para avaliar o desempenho econômico-financeiro de suas lojas, a empresa utiliza o indicador de margem líquida ( $\text{lucro líquido} \div \text{vendas}$ ). Já em suas operações, a empresa utiliza indicadores não-financeiros como satisfação dos clientes, apurado por uma empresa especializada e satisfação dos franqueados, o qual é apurado através de entrevistas.

## 5 O CASO TRENDFOODS E CHINA IN BOX PUBLICADO POR MELO, ANDREASSI E OLIVEIRA JR

O referido artigo publicado em setembro de 2010 na Revista Inovação, Gestão e Produção apresenta o processo de fusão entre redes de franquias feita pela China in Box, Gendai, Domburi, Owan e Brevità tornando-se todos a única empresa denominada

Trendfoods. A fusão trouxe como benefício o poder de barganha junto aos fornecedores ocasionado pelo ganho de escala, fortalecimento das marcas, transferência de conhecimentos; do acesso a novos recursos e competências; e do aumento do *market share*. Os principais dificultadores do processo de internacionalização para o México foram a necessidade de adaptação intensiva de produtos; o desenvolvimento de fornecedores locais; a dificuldade de encontrar insumos similares para a produção das refeições e; diferentes hábitos de consumo.

A atuação internacional da rede China in Box par o México fora iniciado em 2002, sendo motivada pelas similaridades existentes entre o mercado de consumo mexicano e o brasileiro, incluindo a estratificação das classes sociais quanto as identificações culturais entre estes povos. Além disto, a pesquisa aponta a aliança estratégica feita junto à empresa Máster franqueado como fator preponderante para a ida da rede China in Box para o México.

**Quadro 2** – Mapeamento do aprendizado na internacionalização dos negócios

<b>Itens</b>	<b>Restaurante Spoleto</b>	<b>Rede China in Box</b>
Ano de ingresso em mercados internacionais	2005.	2002.
País escolhido para iniciar as atividades em mercados internacionais	México.	México.
Forma de ingresso no mercado internacional	Parceria junto à empresa internacional Domino's Pizzaria.	Parceria junto à empresa local Máster franquia.
Fundamentação da escolha do país para iniciar as atividades	Proximidade cultural, baixo investimento e busca de aprendizado para assim, seguir o plano de expansão para outros países.	Similaridades existentes entre o mercado de consumo mexicano e brasileiro, tanto em classes sociais como nas identificações culturais.
Principal aprendizado na internacionalização dos negócios	Aprimoramento do controle gerencial.	<i>Know how</i> internacional.
Principal vantagem observada na internacionalização dos negócios	Possibilidade de expandir as operações para mercados internacionais com <i>know how</i> do parceiro.	Aumento considerável no <i>status</i> perante aos franqueados fortalecendo a marca.
Principais dificuldades	Controle das operações.	Encontrar matéria-prima para elaboração do cardápio e ajuste do cardápio atendendo o hábito cultural.

Fonte: Elaborado pelos autores

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O restaurante Spoleto no decorrer de poucos anos de existência experimentou um alto crescimento no curto prazo de suas lojas em todo o Brasil devido ao sucesso da franquía motivado pela inovação no sistema de *food service*.

A compra de 50% do capital da Domino's Pizzaria do Brasil foi estrategicamente elaborado para a inserção do restaurante Spoleto no México. A empresa acredita que a experiência da domino's pizzaria em mercados internacionais auxiliou a empresa a iniciar suas atividades no México, visto que a domino's pizzaria possui 450 lojas, somente naquele país.

Da mesma forma como os negócios foram prosperados no mercado local através da parceria advinda da franquia, a direção da empresa acredita que a parceria com a Domino's Pizzaria será fundamental para a expansão dos negócios no exterior.

A empresa escolheu o México para iniciar suas atividades internacionais, pois pretende a seguir, expandir seus negócios para os Estados Unidos da América, bem como para outros países. A justificativa da ida para o México é que o mesmo possui uma forte influência da cultura norte-americana, e iniciar as operações naquele país é um ensaio para seguir adiante em sua estratégia de atuar nos Estados Unidos da América. Um outro fator preponderante para a escolha do México é o baixo investimento da abertura de lojas naquele país, se comparado com a instalação de lojas nos Estados Unidos da América.

A empresa destaca que o custo de capital no Brasil dificulta a internacionalização das operações, e que neste caso é melhor buscar fontes de capital no país investido.

A empresa já possui um departamento específico de internacionalização de suas operações, e a direção da empresa estuda a possibilidade de criar um fundo de investimento para acelerar o processo de internacionalização.

O controle gerencial do restaurante Spoleto tornou-se mais eficiente após a parceria com domino's pizzaria, pois a mesma copiou os relatórios gerenciais aplicados na Domino's Pizzaria, principalmente aqueles com informações de receitas e custos com periodicidade semanal.

O índice financeiro para avaliação de resultados de cada unidade de negócio é o de margem líquida e os diretores e gerentes possuem algum sistema de recompensa salarial caso alcancem metas.

O restaurante Spoleto cresce em média 30% ao ano em número de lojas e faturamento. A direção da empresa acredita que o crescimento continuará, pois o modelo é fácil, operacionalmente pré-definido e exigindo baixo investimento.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O caminho encontrado para a internacionalização dos negócios pelo restaurante Spoleto foi motivado através de parceria com uma empresa também do ramo alimentício (Domino's Pizzaria) com operações nos principais países. A escolha do México possui fundamento na proximidade cultural, baixo investimento e busca de aprendizado para assim, seguir o plano de expansão para outros países. A apuração deste fato possui proximidade com a experiência apurada pela rede China in Box, o qual decidiu expandir suas operações para outros países também através da aliança estratégica e motivada pelas similaridades existentes entre o mercado de consumo mexicano e brasileiro, tanto em classes sociais como nas identificações culturais.

O aprendizado advindo com a parceria no restaurante Spoleto foi o incremento em seu controle gerencial, acreditando a direção da empresa que o controle das operações é mais importante que o controle financeiro, dando assim, excessiva ênfase às operações. A melhoria no controle de gestão devido à internacionalização é observado na empresa estudada conforme apresenta Dymont (1987), o qual afirma que o controle melhora a medida em que as empresas internacionalizam suas operações. O processo de aprendizado devido à internacionalização dos negócios também é observado na rede China in Box, destacando-se no entanto, o alto custo para manter as operações naquele país.

Em relação às dificuldades das empresas internacionalizadas apresentadas por Merchant (1998), a empresa não acredita que a distância seja uma dificuldade relevante, pois a mesma observa através da internet as operações das lojas no México. Em relação à

assimetria internacional, a direção da empresa destaca que a loja no México é constituída em sociedade com uma empresa experiente em internacionalização e não há dificuldades em administrar a filial no México, ficando evidente que a assimetria internacional foi resolvida devido à parceria. As considerações apuradas na rede China in Box em relação à assimetria internacional foi resolvida também através da parceria estratégica

Já em relação à Teoria do Comportamento Organizacional, que destaca que a empresa internacionalizada escolhe países com semelhança cultural ao país de origem, isto não se aplica na empresa estudada. A escolha pelo México para iniciar as operações da empresa em mercados internacionais foi motivada pelo mercado norte-americano, alvo da empresa, sendo a ida para o México conhecida como um estágio intermediário para o início das operações nos mercados mais exigentes.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Management control of systems**. 9 ed. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

ATKINSON, et al. **Contabilidade gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

BACKER, Morton; JACOBSEN, Lyle E. **Contabilidade de custos: um enfoque de administração de empresas**. Volumes 1 e 2. Tradução de Pierre Louis Laporte. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1974.

CAMPOS, Celso. **A organização inconformista: como identificar e transformar mentes em um diferencial competitivo**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

CARLSON, S. **How foreign is foreign trade: a problem in international business research**. Acta Universitatis Upsaliensis Studia Oeconomia Negotiorum, v. 1, 1975.

CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria**. Atlas: São Paulo, 2001.

DUNNING, J. **The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions**. Journal of International Business Studies, vol. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

DYMENT, John J. **Strategies and management controls for global corporations**. Journal of Business Strategy, v.7, n. 4, p. 20-26, 1987.

EUSKE, K. J. **Management control**. Addison-wesley publishing company, 1994.

GOMES, J. S.; SALAS, J. A.. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HILIAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. **O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em escolas brasileiras**. RAC, v. 7, n. 1, jan/mar, p. 109-124, 2003.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HORNGREN, T. Charles; FOSTER, George; DATAR, Srikant. **Contabilidade de custos**. Tradução de José Luiz Paravato. 9 ed. Rio de Janeiro: Livro técnico, 2000.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The internationalization process of firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitments**. Journal of International Business Studies, vol. 8, n. 1, p. 23-32, 1997.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. **A relevância da contabilidade de custos**. Tradução de Ivo Korytowsky. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

LOPES, Albino; FELÍCIO, Maria José. **Competências de gestão em globalização: estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização**. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (FGV-ISCTE), vol. 4, n. 1, jan.-mar., 2005.

MADSEN, T. K. SERVAIS, P. **The internationalization of born globals: An evolutionary process?** Proceedings of the fourth CIMaR Symposium. San Diego, California, 1996.

MERCHANT, K. A. **Modern management control systems: text & cases**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

MELO, P. L. de R; ANDREASSI, Tales; OLIVEIRA Jr, M. M. **Fusão e internacionalização de empresas brasileiras: o caso trendfoods e China in Box**. Revista Inovação, Gestão e Produção, vol. 2, n. 9, p. 13-24, set., 2010.

ROCHA, Angela da (org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

SHANK, John K; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. Tradução de Luiz Orlando Coutinho Lemos. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas organizações industriais**. Tradução de Sônia Maria Corrêa. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZYGUMUNT, Bauman. **Globalização: consequências humanas**. Tradução de Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar editora, 1999.