

# Documentos Especiales

## PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE SERVICIOS Un estudio en una cadena de restaurantes del nordeste brasileño

Viviane Santos Salazar<sup>\*</sup>  
Walter Fernando Araújo de Moraes<sup>\*\*</sup>  
Yákara Vasconcelos Pereira Leite<sup>\*\*\*</sup>  
Universidade Federal de Pernambuco  
Recife - Brasil

**Resumen:** Los restaurantes poseen un papel relevante en los destinos turísticos. La creación de estrategias empresariales adecuadas es capaz de subsidiar el ofrecimiento de servicios adecuados a los consumidores y la expansión internacional. El presente trabajo es una investigación teórico-empírica con el propósito de analizar el proceso de internacionalización del grupo Bonaparte. En el marco teórico se identifican los principales conceptos relativos a la internacionalización de empresas, las características de los servicios y cómo impactan en el proceso de expansión internacional. La metodología usada fue el estudio de caso cualitativo que tuvo como unidad de análisis la marca Bossa Grill del grupo brasileño Bonaparte. Los resultados demuestran que la principal razón para la expansión fue la búsqueda de nuevos mercados y para eso se desarrolló un producto totalmente diferente de los que la empresa ya operaba en Brasil. La elección de Estados Unidos respondió a la madurez y al tamaño del mercado de alimentación fuera del hogar, más allá de la estabilidad política y económica que permite una mayor planificación de las empresas. Se percibe también que las redes de relaciones de los ejecutivos fueron fundamentales para el inicio de la internacionalización y el desarrollo de la cadena de suministro, en la búsqueda de socios en Brasil y Estados Unidos. La empresa optó por el sistema de franquicias. Se observa que a pesar de su idiosincrasia el proceso de internacionalización del Grupo Bonaparte no difiere del presentado por las empresas manufactureras.

**PALABRAS CLAVE:** servicios, restaurante, internacionalización.

**Abstract:** Process of Internationalization of Services: A Study of the Restaurant Chain of Northeastern Brazil. The restaurants have an important role in tourist destinations. The development of appropriate business strategies can support the delivery of appropriate services to consumers and expansion. This paper is a theoretical and empirical research in order to analyze the process of

<sup>\*</sup> Profesora en la Universidad Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, Brasil, y doctoranda en Administración por la misma institución. Bachiller en Hotelería y en Administración de Empresas y Máster en Administración por la UFPE. E-mail: viviane\_salazar@yahoo.com.br

<sup>\*\*</sup> Graduado en Ingeniería Mecánica por la Universidad Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, Brasil; Máster en Ingeniería de Producción por la Universidad Federal de Santa Catarina, Doctor en Management Sciences por la University of Manchester Institute of Science and Technology, Reino Unido, y Posdoctorado por la University of Texas at Austin, EEUU. Se desempeña como Coordinador del Programa de Posgrado en Administración por la UFPE y como Consultor en el área de Estrategia Empresarial. E-mail: walter.moraes@ufpe.br

<sup>\*\*\*</sup> Profesora de la Universidad Federal Rural do Semi-Árido, Brasil, e investigadora de la Universidad Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, Brasil. Doctoranda en Administración por la UFPE y Máster en Administración por la misma institución. E-mail: yakarav@gmail.com

*internationalization of the Bonaparte Group. In the theoretical framework identifies the main concepts related to the internationalization of enterprises, the service features and how they impact the process of international expansion. The methodology used was qualitative case study as the unit of analysis was the brand of the Brazilian group Bossa Grill Bonaparte. The results show that the main reason was to expand the search for new markets and for this, we developed a totally different product that the company was already operating in Brazil. The choice by the United States was due to maturity and size of the market for food away from home, beyond the political and economic stability that allows for greater planning firms. It is also evident that the social networks of executives were instrumental in the early development and internationalization of the supply chain, seeking partners in Brazil and the United States for the design of society. As input mode, the company chose the franchise system. It is noticed that despite their idiosyncrasies the process of internationalization of the Group does not differ from Bonaparte conducted by manufacturing companies.*

**KEY WORDS:** *services, restaurant, internationalization.*

## **INTRODUCCIÓN**

Al considerar la estrategia Melin (1992: 99) afirma que la internacionalización es *la mayor dimensión del proceso continuo de estrategia en gran parte de las empresas* determinando cambios en términos de alcance, ideas de negocios, orientación de las acciones, organización de principios, naturaleza del trabajo gerencial, dominación de valores y convergencia de normas. En el campo de la investigación académica la internacionalización de las empresas comenzó a consolidarse como un área de estudio a partir de la década de 1960 teniendo como base los fundamentos teóricos provenientes de la economía, la sociología, la antropología y el marketing y como centro las empresas de productos manufacturados.

Con la intensificación del cambio tecnológico en el área de transportes y comunicaciones y con el surgimiento de la tecnología de la información facilitada por la difusión de la microelectrónica, las transformaciones productivas y la intensificación de la internacionalización económica resultaron en una mayor intensidad y comercialización internacional de servicios (Kon, 1999: 55). Carneiro (2004: 36) afirma que en el mercado global la participación de los servicios en la economía ha aumentado considerablemente y, según algunos autores (Edvardsson, Edvinsson & Nyström, 1993: 87; Javalgi & Martin, 2007: 396), diversos tipos de servicios responden por el 30% del comercio mundial siendo la internacionalización de los servicios una importante área de investigación.

Se observa que la expansión de los servicios internacionales no ha sido acompañada por un esfuerzo de investigación académica. Una de las posibles razones para esto puede ser la existencia de gran variedad de empresas de servicios reduciendo así la posibilidad de generalizar y generar teorías (Sacramento, 2004: 5).

Mientras algunos autores argumentan que las teorías sobre internacionalización de productos manufacturados pueden ser extendidas y adaptadas a los servicios, otros juzgan que una aplicación directa al área de servicios de la teoría originalmente desarrollada sobre productos sería cuestionable (Carneiro, 2004: 37). Según Knight (1999: 350) la investigación sobre internacionalización de los servicios está siendo desarrollada paulatinamente.

La industria de la alimentación fuera del hogar se ha consolidado entre los servicios como una de las principales actividades económicas de varios países, siendo importante para los destinos turísticos. En Brasil, según datos del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística y de la Asociación Brasileña de las Industrias de Alimentación (ABIA, 2011), en 1998 un 22,5% de las personas realizó gastos en alimentos fuera del hogar, en 2009 el porcentaje ascendió al 28,9%, y la previsión para 2010 fue del 30,11% y para 2011 del 31,2 %. Lo que significa una gran oportunidad para el sector de servicios de alimentos al que pertenece el Grupo Bonaparte.

Los restaurantes involucran personas y al mismo tiempo inversiones en materia prima y equipamiento. Por su parte, la operación de este tipo de negocio es compleja (Zanella & Cândido, 2002: 31). La propuesta de su ambiente de servicios es muchas veces el diferencial que compone la experiencia de consumo de los clientes (Barbosa, Farias & Kovacs, 2008: 10) lo que depende de la formulación e implementación de estrategias (Oliveira et al., 2010: 39) y del segmento de mercado seleccionado (Moraes, 2000: 20).

Así, resulta interesante estudiar la trayectoria de una empresa de servicios de alimentación localizada en el nordeste brasileño que está expandiendo sus actividades hacia un mercado mucho más competitivo como lo es el americano. Según Kovacs (2009: 20), gran parte de los estudios científicos sobre internacionalización de empresas se originan en países desarrollados donde existen contextos distintos de los existentes en los países en desarrollo. Por lo tanto, considerando este bache, este artículo tiene por objetivo general analizar el proceso de internacionalización del grupo Bonaparte.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Teorías de Internacionalización**

Las teorías sobre internacionalización de empresas pueden ser clasificadas en dos grandes grupos de investigación. Uno de ellos se basa en criterios económicos donde prevalecen decisiones racionales durante el proceso de internacionalización que sería orientada hacia un camino que llevaría a la maximización del retorno económico. Otro abordaje se basa en la evolución del comportamiento donde el proceso de internacionalización depende de actitudes, percepciones y comportamiento de quienes toman las decisiones orientadas a la búsqueda de la reducción de riesgos en las cuestiones sobre dónde y cómo expandir (Carneiro & Dib, 2007: 9).

La internacionalización de las empresas es un fenómeno que puede ser caracterizado sobre la base de diversas dimensiones y las principales dudas acerca de este proceso son sintetizadas en cinco preguntas básicas: por qué, qué, cuándo, dónde y cómo las empresas se internacionalizan (Carneiro & Dib, 2007: 10). Entre las razones para la internacionalización se destacan la búsqueda de nuevos mercados, oportunidades para explotar las ventajas de una empresa en la producción, en el marketing, en el conocimiento, en la coordinación de actividades, entre otras, así como esfuerzos de reducción de costos de mano de obra o de energía (Dunning, 1989: 7; Porter, 1999: 70).

Las empresas pueden tornarse internacionales antes o después de su desarrollo, o quedar restringidas sólo a su mercado doméstico. Asimismo, una vez internacionalizada una empresa puede incrementar o reducir sus actividades en los mercados extranjeros a través del tiempo. Por eso, existen diversas posibilidades de momentos de internacionalización.

Para Root (1994: 5) es igualmente importante decidir dónde “entrar” primero. La internacionalización puede ocurrir por diferentes causas. La identificación de oportunidades (Johanson & Vahlne, 1977: 30), el estancamiento del mercado interno (Root, 1994: 5), la transacción de recursos (Porter, 1999: 170), las fases del ciclo de vida del producto (Vernon, 1966: 191), la tecnología (Dhanaraj & Beamish, 2003: 243), la cooperación entre rivales (Porter, 1999), el aumento de la competencia en el país de origen (Vernon, 1966: 192), el tamaño de la empresa (Dhanaraj & Beamish, 2003: 250), el conocimiento del emprendedor (Vernon, 1966: 192), el bajo costo de la mano de obra en el país anfitrión (Vernon, 1966: 193), la planificación de ventas inmediatas (Root, 1994: 10), el acceso a financiación (Vernon, 1966: 193), los incentivos gubernamentales del país anfitrión (Porter, 1999: 172; Root, 1994: 11; Vernon, 1966: 195), las imperfecciones en el mercado (Hymer, 1983: 15) y las redes de relaciones (Johanson & Vahlne, 2009: 1415; Porter, 1999: 175) son algunos motivos que llevan a la empresa a internacionalizarse.

Para la iniciativa empresarial internacional la identificación de oportunidades por parte del emprendedor es uno de los motivadores clave para la internacionalización. McDougall (1989: 387) explica que la orientación internacional colabora en ese proceso e informa que las restricciones de orden reglamentario del país anfitrión es un factor que impide la entrada de las nuevas empresas en determinadas naciones. Zahra & George (2002: 261) entienden la internacionalización de un modo más complejo reconociendo su dependencia en los factores organizacionales, ambientales y estratégicos. Mientras que Dimitratos & Plakoyiannaki (2003: 190) identifican la cultura organizacional de emprender internacionalmente como un fuerte influyente de la internacionalización.

Es interesante presentar los motivos por los cuales algunas empresas brasileñas se internacionalizaron. En 1981, Fleury, Meira & Schmidt publicaron una investigación que contó con datos recolectados en 153 empresas exportadoras de manufactura. Los representantes de las firmas investigadas alegaron tres motivos para iniciar la exportación: la oportunidad de mercado parecía buena; ya existía un contacto realizado por la empresa o por el comprador; y otros competidores ya

exportaban hacia ese país. Otro ejemplo es el caso de la Marcopolo que entró en el mercado chino de forma racional e incremental a diferencia de lo que hacen la mayoría de las empresas nacionales al internacionalizarse, sin estructura y oportunamente (Góes & Rocha, 2007: 10).

A partir del análisis de la trayectoria de dos empresas en el Nordeste brasileño (Netuno y Queiroz Galvão Alimentos), Kovacs, Moraes & Oliveira (2009: 12) identificaron que la manifestación de las ventajas comparativas fue el principal determinante para el origen de las exportaciones de fruticultura y carnicultura (creación de camarones). Asimismo el clima, la disponibilidad de tierra, el suelo y el mar estimularon la instalación de las empresas y permitieron la realización de las primeras exportaciones a precios competitivos. En el estudio de la Fruitfort (Oliveira et al., 2009: 300) -empresa localizada en el semiárido pernambucano- los factores de producción presentes en el ambiente externo (agua irrigada y clima favorable) fueron fundamentales para que el grupo se afirmase como productor y exportador de mango. La decisión por la internacionalización fue fomentada por las variables contextuales.

Con relación a la cultura, puede influenciar el proceso de internacionalización. Aunque específicamente en el Modelo del Proceso de Internacionalización de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977: 30, 2009: 1412) el entendimiento del rol de la “distancia psíquica” en la internacionalización precisa ampliarse cuando se trata de empresas brasileñas porque en la perspectiva de la escuela de Uppsala las empresas procuran internacionalizarse en países más próximos culturalmente, con el mismo idioma. Sin embargo, frente a las lecturas acerca de algunos estudios realizados en el Nordeste de Brasil (Kovacs, 2009: 290; Kovacs & Moraes, 2005: 13), se verificó que generalmente ese no es el factor más relevante en la elección de los países para iniciar ese proceso.

En cuanto a los modos de entrada éstos pueden ser clasificados como de exportación, contractuales y de inversión (Root, 1994: 16). La exportación se da de forma indirecta o directa a través de agentes o distribuidores del país objetivo o de filiales de ventas. En el modo de entrada por contratos existe la posibilidad de utilizar licencias, franquicias, acuerdos técnicos, contratos de servicios, contratos gerenciales, contratos de producción y acuerdos de coproducción. La inversión directa se da por medio de un nuevo emprendimiento, adquisición o *joint venture*.

Independientemente del abordaje adoptado, todas esas teorías fueron desarrolladas considerando industrias de productos manufacturados. Estas teorías también serían adecuadas para examinar la internacionalización de los servicios? Como se expuso, algunos autores abogan por esto y otros defienden la necesidad de teorías propias para estudiar la internacionalización de servicios.

### **Internacionalización de servicios**

El concepto de servicios abarca desde empresas de servicios profesionales (abogados, contadores o médicos) pasando por servicios de educación, reparación, alimentación, transporte y

hospedaje. A pesar de que todas esas actividades son clasificadas como servicio no se puede afirmar que presentan características homogéneas entre sí (Salazar, 2006: 43). Debido al carácter heterogéneo, intangible perecedero e inseparable (Lovelock & Wright, 2002: 27; Zeithaml & Bitner, 2003: 51) se establece que los productos y servicios tienen diferencias significativas en sus procesos de internacionalización (Carneiro, 2004: 38). Corroborando este argumento, Sacramento (2004: 6) aboga que esas características peculiares de las empresas de servicios sugieren especificidades en su proceso de internacionalización.

La intangibilidad de los servicios puede agravar la dificultad de estandarización, demostración y fijación de precios más allá de estar sujetos a las variaciones culturales y a los problemas causados por la distancia psíquica entre los países (Sacramento, 2004: 6). La característica de inseparabilidad entre producción y consumo significa que algunos modos de entrada de bajo compromiso -como todas las formas de exportación- no están disponibles para algunos tipos de empresas de servicio. Diversos autores (Erramilli, 1990: 53; Lovelock & Yip, 1996: 65; Vandermerwe & Chadwick, 1989: 80) crearon tipologías para estudiar la internacionalización de los servicios considerando características particulares de cada clase. Erramilli (1990) dividió los servicios en dos grupos: *hard service* que permiten la separación entre producción y consumo (seguros, proyectos arquitectónicos o desarrollo de software) y *soft service* que requieren simultaneidad entre producción y consumo (servicios de hospedaje, salud y alimentación) que es el campo de este trabajo.

Una de las más importantes decisiones que las empresas deben tomar al iniciar su expansión internacional es la elección del modo de entrada. Diversos factores influirán en la elección del modo de entrada de una empresa en determinado país como las características del producto o servicio, las características de la empresa, el ambiente externo y los aspectos de comportamiento de quienes toman la decisión (conocimiento y percepción del riesgo) (Erramilli & Rao; 1990: 140). Así para los *soft services* la exportación no sería un modo de entrada posible, restando sólo modos de entrada con un nivel mayor de compromiso.

Finalmente, entre las razones citadas que impulsan la internacionalización de los servicios Lovelock & Yip (1996: 66) mencionan las necesidades comunes de los clientes, consumidores globales, canales de distribución globales y economías a escala global. Para Erramilli & Rao (1990: 140; 1993: 20), las empresas de servicios tienen básicamente dos razones para entrar en los mercados internacionales: seguir a sus clientes o buscar nuevos mercados.

### **Proceso de creación de estrategias internacionales**

La manera como surgen las estrategias se refiere al proceso de formación de las mismas sobre el cual existen muchas discusiones y divergencias. Algunos autores tienen visiones prescriptivas (Ansoff, 1973; Porter, 1999) y otros (Mintzberg, 1973; Quinn, 1978) presentan visiones más descriptivas.

Según Mintzberg (1973: 45) el proceso de formación de la estrategia puede ser clasificado de tres maneras distintas: emprendedor, adaptativo y planeado siendo el último de carácter deliberado, mientras que los otros modos son calificados como emergentes. En el modo emprendedor, a favor de la empresa, se observa la toma de decisiones arriesgadas de un líder. En el modo planeado se utilizan análisis formales para planear estrategias explícitas e integradas para el futuro. Finalmente, en el modo adaptativo la empresa se va amoldando al ambiente en pequeños pasos independientes.

Melin (1992: 101) define la estrategia de internacionalización como un proceso que acontece dentro de las empresas y se preocupa por las elecciones gerenciales de los modos de entrada y los mecanismos de coordinación. En lo que se refiere a la metodología para estudios de internacionalización de empresas, Melin (1992: 101) señala que existen cuatro tipos de procesos que pueden ser capturados por diferentes abordajes longitudinales, desde estudios de eventos hasta la historia biográfica de una organización pasando por los estudios de episodios y épocas. Estos últimos aún son raros en el área de la internacionalización. Este autor afirma que la única posibilidad de estudios longitudinales es la perspectiva cualitativa y sobre la base de este argumento se eligió la metodología que será detallada en la próxima sección.

## PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

Buscando alcanzar el objetivo propuesto, este artículo adoptó el estudio de caso como estrategia de investigación y como unidad de análisis la marca Bossa Gril perteneciente al grupo Bonaparte. Según Yin (2001: 28) este tipo de estrategia resulta adecuado cuando se hacen preguntas del tipo “cómo” y “por qué” sobre un conjunto contemporáneo de acontecimientos respecto del cual el investigador tiene poco o ningún control.

La selección del caso respondió a que no sólo utiliza la estrategia pionera de internacionalización sino también por ser la primera empresa del rubro de comidas rápidas que invirtió la regla migratoria de las franquicias, que indicaban a este ese momento un flujo del Sudeste hacia el Nordeste. En Brasil es común el crecimiento de las cadenas de restaurantes originadas en el Sudeste del país y difícilmente una empresa del Nordeste se destaca en el escenario nacional e internacional.

El objetivo de la investigación fue fundamentado en la perspectiva cualitativa. Merriam (1998: 21) describe la investigación cualitativa como aquella que ayuda a comprender y explicar el significado del fenómeno social con la menor ruptura posible del ambiente natural. El objetivo del estudio de caso cualitativo es contribuir a la construcción de teorías, a un mejor desarrollo y a la comprensión del fenómeno que está siendo investigado (Eisenhardt, 1995; Merriam, 1998: 30).

Los datos fueron recolectados mediante tres procedimientos: investigación bibliográfica, entrevista y análisis documental. La investigación bibliográfica contribuyó a profundizar el conocimiento del fenómeno. En la fase de la entrevista semi-estructurada el instrumento más apropiado para obtener

información sobre las opiniones, las intenciones y las actitudes de las personas, se buscó conocer las características del proceso de formación de la estrategia de internacionalización. Fue entrevistados el gerente de marketing y desarrollo de nuevos productos (entrevistado A), y uno de los socios (entrevistado B). La selección de los sujetos fue intencional y por conveniencia. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas.

En cuanto a los documentos se analizaron sitios web y reportajes en revistas y periódicos nacionales e internacionales. Se destaca que el análisis de los datos de este trabajo es considerado interpretativo e inductivo (Cooper & Schindler, 2003: 47). El método de análisis usado fue el análisis de contenido (Bardin, 1979: 36).

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **Análisis descriptivo del Grupo Bonaparte**

El grupo Bonaparte surgió en 1996 y actualmente es líder en ventas por metro cuadrado en los shoppings del Nordeste además de encontrarse en la 28ª posición entre las 100 franquicias más lucrativas del rubro en Brasil, inclusive considerando las multinacionales (Associação Brasileira de Franchising, 2011). El grupo posee más de 56 locales en 13 Estados y las comidas son su principal producto. El volumen de ventas mensual es de aproximadamente 5.500 platos/local. Desde 2009 el grupo Bonaparte presenta un crecimiento en ventas que supera el 10% al año.

El grupo posee cinco marcas: (i) Bonaparte, la primer marca creada y por eso la más conocida del grupo, que se especializa en parrilla; (ii) Donatário que posee platos a base de camarones; (iii) Monalisa que se especializa en cocina mediterránea; (iv) Galileu que se especializa en pollo; y la marca internacional (v) Bossa Grill inaugurada en julio de 2010, ubicada en la ciudad de Wichita, Estado de Kansas, en Estado Unidos.

El Grupo Bonaparte fue la primer empresa brasileña en el segmento comidas rápidas o *fast food* en invertir la regla migratoria de las franquicias que invariablemente indicaba un flujo del Sudeste hacia el Nordeste inaugurando en 2002, siete años después de su creación, la primer franquicia Bonaparte en Rio de Janeiro.

### **El proceso de internacionalización**

El análisis de las entrevistas se basó en las preguntas propuestas por Carneiro & Dib (2007): por qué, qué, dónde, cómo y cuándo el Grupo Bonaparte expandió sus negocios más allá de sus fronteras. La efectiva apertura de un negocio en Estados Unidos se dio en julio de 2010 a pesar de que el proceso había comenzado en 2008 cuando los emprendedores del Grupo Bonaparte ya pensaban en internacionalizar la empresa y comenzaron a hacer estudios de mercado en Estados

Unidos. En 2008 el grupo fue contactado por un administrador financiero cuyo hijo trabaja y reside en Estados Unidos -en Wichita, en el Estado de Kansas- que estaba interesado en montar un restaurante que mostrara la cultura brasileña en esta ciudad por ser la más grande del Estado de Kansas y según el Entrevistado B es [...] *como si fuese São José dos Campos en Estados Unidos [...] todas las industrias de aviación privada están allí [...] y tiene un flujo de turistas de negocios muy grande a raíz de eso.*

En julio de 2008 el administrador financiero se mudó a Wichita para iniciar el proceso que se retrasó por la crisis económica que estalló en septiembre del mismo año. Según el Entrevistado A, a pesar de que la crisis atrasó el inicio de las operaciones fue favorable para el tipo de producto que el Grupo Bonaparte creó: el restaurante *casual dinner*.

*No fue una cuestión de falta de mercado en Estados Unidos, muy por el contrario, el mercado incluso mejoró con ese segmento de fast casual (comida rápida e informal), pues se redujo el ticket promedio y las personas dejaron de comer en los restaurantes para ir a comer a ese tipo de lugares [...]. Pero había un problema con el tipo de cambio que oscilaba sin saber a dónde íbamos a ir a parar y el valor que tenía en ese momento impidió la instalación del restaurante.*

La principal razón que llevó a la internacionalización del Grupo Bonaparte fue la búsqueda de nuevos mercados conforme con los abordajes del Paradigma Ecléctico (Dunning, 1988: 7) del Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977: 24; 2009: 1412) y de Erramilli & Rao (1990: 41, 1993: 123) que indicaban que una de las razones para la internacionalización es la búsqueda de nuevos mercados.

Se puede inferir que la razón de la internacionalización de la empresa se haya dado en función del perfil emprendedor de su principal director-fundador, pues Andersson (2000: 65) asigna al perfil del empresario diferentes razones para influir en los movimientos internacionales. Esto puede coincidir con la teoría que afirma que los servicios más tangibles tenderían a internacionalizarse con más frecuencia debido a la solicitud de sus clientes cuando van a otros países (Carneiro & Hemais, 2004: 91).

Los objetos de la internacionalización pueden ser productos o servicios finales, bienes intermediarios como tecnología o capacitaciones gerenciales, algunas actividades o incluso recursos financieros. En el caso propuesto, a pesar de que el grupo ya tiene cuatro marcas bien establecidas en Brasil con identidad propia para la incursión internacional fue creado un nuevo producto, la marca Bossa Grill. Al principio los gestores del grupo pensaron en llevar la marca Bonaparte pero realizaron varias investigaciones en asociación con la Universidad de Kansas y se observó cierta resistencia al asociarlo con el nombre Napoleón Bonaparte. En contrapartida, esta misma investigación identificó cierta aceptación por uno de los cinco nombres que los americanos asociaban con la cultura

brasileña: Pelé, Bossa Nova, Samba, Amazonia y Rio de Janeiro. La elección recayó en la temática de la Bossa Nova, que inspiró el producto como lo atestigua el gerente de marketing:

*Procuramos trabajar la temática de la Bossa Nova en todo el ambiente del restaurante, y así se tomaron los colores negros, blancos y rojos que identifican la Bossa Nova. La costanera de Copacabana se convirtió en la marca Bossa Grill, [...] en el local tenemos la entrada al restaurante simulando la costanera de Copacabana hasta la caja.*

El menú fue adaptado al gusto americano. Esto refuerza la teoría que afirma que los servicios destinados a las personas (Lovelock & Yip, 1996: 80) son más sensibles a las diferencias culturales y a las diferencias entre las legislaciones laborales, aspectos que serán abordados posteriormente en este trabajo. El menú fue concebido usando un mix de los mejores platos de las cuatro marcas brasileñas adaptados al paladar americano en lo que se refiere al sabor (más picante y dulce) y al tamaño de las porciones pues el americano come más.

La adaptación no fue sólo con relación a la legislación laboral sino al método de trabajo, pues la cultura americana en lo que se refiere al trabajo es bastante diferente de la brasileña. Por un lado no hay tantas obligaciones para con el trabajador y, por el otro, no existe compromiso del empleado con la empresa.

En el proceso de internacionalización es igualmente importante decidir dónde “entrar” primero. Para explicar hacia dónde las empresas internacionalizan sus actividades las teorías presentan diversas explicaciones. El país elegido para iniciar el proceso fue Estados Unidos, cuna de la comida rápida que presenta un mercado bastante competitivo. El entrevistado A explica que:

*Porque es un mercado muy desarrollado tenemos allí un aspecto del consumo super favorable. Más del 50% de lo que se gana en Estados Unidos se gasta en comer afuera del hogar, y como ellos comen mucho fuera de la casa resulta un mercado prometedor.*

Johanson & Vahlne (1977: 30) citaron dos factores a ser considerados en la decisión de internacionalización: la “distancia psíquica” y el tamaño del mercado potencial. La distancia psíquica parece no haber influido en la decisión de ir a Estados Unidos, y tampoco en la elección específica de la ciudad de Wichita, Kansas. Sin embargo, Johanson & Vahlne (2009: 1420) explican que la distancia psíquica está relacionada con la nacionalidad de la red de relaciones del empresario lo que se confirma con los datos de este estudio. La elección de esta ciudad se dio debido a la creación de una red de relaciones que los socios minoritarios tenían en la ciudad:

*Necesitábamos construir ese network allá en Estados Unidos [...] desarrollamos una red de relaciones dentro de la ciudad de Wichita que fue bastante interesante para el restaurante. Fue fundamental para que el inicio de la operación sea un éxito.*

Según Carneiro & Hemais (2004: 92), en la elección de mercados las preferencias personales (provenientes de experiencias previas por ejemplo) y las redes de contactos personales pueden ser más importantes que los cálculos "racionales". La decisión de comenzar por una pequeña ciudad en el centro-oeste americano resultó acertada según el emprendedor (Entrevistado B).

A pesar de decir que el proceso de internacionalización de las empresas ocurre en un orden creciente de compromiso Johanson & Vahlne (1977: 30) y Carneiro & Hemais (2004: 91) afirman que en los servicios que exigen presencia física del prestador no son aplicables los presupuestos del Modelo de Uppsala relativos al compromiso gradual de los recursos. Sin embargo, estos autores afirman que eso no significa que el prestador de servicios tenga obligatoriamente que iniciar sus operaciones por medio de inversiones directas en el exterior ya que existen formas intermediarias como licencias y franquicias. Ésta parece haber sido la opción del Grupo Bonaparte pues se creó una empresa franquiciadora (Bossa Group) con cuatro socios: el grupo Bonaparte, el grupo Renda, Michael R. Biggs (abogado especialista en franquicias) y Alberto Moreira (socio minoritario). Esta franquiciadora invirtió en el primer local del grupo aproximadamente US\$ 500 mil.

El plan inicial era inaugurar después de seis meses otra unidad con capital propio en el oeste de Wichita, pero el mismo fue prorrogado. Así se observa que si bien la continuación de la expansión internacional no se ha dado como se planeó debido a que no se cumplió el plazo para inaugurar otra filial, la compañía ha alcanzado sus objetivos en Brasil. La dificultad de entrar y abrir nuevas unidades en un mercado competitivo como es el americano era, de cierto modo, prevista por los gestores. Se trata de un período de aprendizaje para ganar experiencia y posteriormente continuar con la conquista del consumidor internacional.

Desde la perspectiva del turismo este estudio de caso presenta algunos aspectos para reflexionar. El primero se relaciona con el intercambio cultural posible de hacer mediante la gastronomía. El Grupo Bonaparte estructuró sus actividades sobre la base del modelo americano de trabajo (fast food) y se desarrolló en Brasil con la unión de la agilidad en la atención y el menú nacional. En ese caso, los aspectos culturales de Estados Unidos estaban presentes en la creación de la propuesta del servicio. En cuanto que al internacionalizarse Bonaparte llevó un poco de la cultura brasileña (gastronomía) a los americanos. Existe un intercambio cultural interesante que puede favorecer de alguna forma el turismo de ambos países. Además de ese aspecto se percibe la oportunidad de que el destino turístico americano quede más completo al presentar variedad a la hora de la alimentación con comida de distintos países.

Para el inversor del sector de turismo la expansión internacional de cadenas de restaurantes sudamericanas puede ser un negocio promisorio. La gastronomía de los países localizados en la parte sur del continente americano es conocida como exótica y diversificada, lo que viene despertando el interés del turista.

## CONSIDERACIONES FINALES

Los estudios sobre internacionalización de empresas en el ámbito académico brasileño han ganado cuerpo desde la década de 1990 con la aplicación de teorías desarrolladas en contextos muy diferentes al brasileño. En las investigaciones realizadas en el ámbito del PROPAD (Programa de Posgrado en Administración de la UFPE – Universidad Federal de Pernambuco) con empresas de la región Nordeste se observan indicios de que ninguna de las teorías desarrolladas hasta el momento fue capaz de explicar satisfactoriamente cómo el proceso de creación de estrategias internacionales se desarrolló en la empresa (Kovacks, 2009: 290).

La literatura sobre internacionalización de servicios muestra que principalmente la característica de producción y consumo simultáneos de algunos servicios, entre ellos los servicios de restaurantes, y el modelo de compromiso gradual en la elección de los modos de entrada no serían pertinente para el análisis de las empresas de servicios. Merece destacarse también el papel de las redes de relaciones en la internacionalización. Con el análisis de este caso fue posible observar que no hubo diferencias significativas entre el proceso de internacionalización de una empresa de servicios y los estudios realizados en empresas manufactureras.

Otro aspecto para destacar es el papel del emprendedor en el proceso de internacionalización. Los desafíos para internacionalizar restaurantes son diversos: la persistencia, la visión de negocio, la innovación, entre otros factores de la iniciativa empresarial pueden ser determinante.

Existe una peculiaridad en la expansión internacional de los restaurantes y es el hecho de formar parte del destino turístico que se relaciona tanto con los consumidores nativos como con aquellos que están de paso. En el caso estudiado, el emprendedor aparenta no percibir las particularidades idiosincráticas del turismo, lo que a largo plazo puede traer pérdidas para el negocio y quizá para la actividad turística de la región.

Finalmente se indica para investigaciones futuras el estudio comparativo entre empresas de diferentes regiones y países. Asimismo las investigaciones sobre la percepción de los turistas y la población local en relación a los servicios prestados por los restaurantes sudamericanos internacionalizados serían interesantes para ayudar a lograr el equilibrio entre esos emprendimientos y las expectativas de un turismo más sustentable. Teniendo en cuenta que la presencia del emprendedor fue determinante, se indica también la realización de investigaciones con apoyo del aporte teórico sobre la iniciativa empresarial internacional.

*Agradecimiento: Una versión preliminar de este artículo fue presentada en VIII ANPTUR (Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo) – Brasil, 2 a 6 de outubro de 2011.*

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ABIA** (2011) "O mercado de food service no Brasil". Disponível em: <<http://www.abia.org.br/ecopublall1.asp>>. Acesso 10 maio 2011
- Andersson, S.** (2000) "The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective". *International Studies of Management & Organization* 30(1): 63-92
- Ansoff, H. I.** (1973) "Toward a strategic theory of the firm". In: Ansoff, H. I. (Org.) *Business strategy*. Penguin Books, Westminster pp. 11-40
- Associação Brasileira de Franchising** (2011) Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/guiadefranquias/index.asp?codSeg=56> Acesso 10 maio 2011
- Barbosa, M. de L. de A., Farias, S. A. de & Kovacs, M. H.** (2008) "Entre a Fome e a Vontade de Comer: os Significados da Experiência de Consumo em Restaurantes" In: *Anais... III Encontro de Marketing da ANPAD*. Curitiba pp. 1-16
- Bardin, L.** (1979) "Análise de conteúdo". Edições 70, Lisboa
- Carneiro, J. & Hemais, C. A.** (2004) "Modelo de Uppsala permite entender o processo de internacionalização de empresas de serviço". In: Hemais, C. (Org.) *O Desafio dos Mercados Externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Mauad, Rio de Janeiro pp 81-105
- Carneiro, J.** (2004) "Internacionalização de serviços: relativização das generalizações do modelo de Uppsala". *Cadernos Discentes COPPEAD* 23: 33-55
- Carneiro, J. & Dib, L. A.** (2007) "Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas". *INTERNEXT- Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM* 2(1): 1-25
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S.** (2003) "Métodos de pesquisa em administração". Bookman, Porto Alegre
- Dhanaraj, C. & Beamish, P. W.** (2003) "A resource-based approach to the study of export performance". *Journal of Small Business Management* 41(3): 242-261
- Dimitratos, P. & Plakoyiannaki, E.** (2003) "Theoretical foundations of international entrepreneurial culture". *Journal of International entrepreneurship* 1(2): 187-215
- Dunning, J. H.** (1988) "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions". *Journal of International Business Studies* 19(1): 1-31
- Dunning, J. H.** (1989) "Multinational enterprises and the growth of services: some conceptual and theoretical issues". *The Service Industries Journal* 9(1): 5-39
- Edvardsson, B., Edvinsson, L. & Nyström, H.** (1993) "Internationalization in service companies". *The Service Industries Journal* 13(1): 80-97
- Eisenhardt, K.** (1995) "Building theories from case study research". In: Huber, G. & Van de Ven, A. (Org.) *Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change*. Thousand Oaks, Sage pp. 65-90
- Erramilli, M. K.** (1990) "Entry mode choice in service industries". *International Marketing Review* 7(5): 50-62
- Erramilli, M. K. & Rao, C. P.** (1990) "Choice of foreign marketing entry modes by service firms: role of marketing knowledge". *Management International Review* 30(2): 139-150

- Erramilli, M. K. & Rao, C. P.** (1993) "Service firm's international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach". *Journal of Marketing* 57(3): 19-38
- Fleury, P. F., Meira, R. A. & Schmidt, A. M. R.** (1981) "A decisão de exportar e a escolha de mercados de exportação dos aspectos conceituais às práticas gerenciais nas empresas brasileiras produtoras de manufaturados". *Revista de Administração de Empresas* 21(3): 7-13
- Góes, B. B. de & Rocha, A. de.** (2007) "A lógica geoestratégica da expansão empresarial: estudo de caso de uma empresa brasileira". In: *Anais... III Encontro de Estudos em Estratégia*, São Paulo pp. 1-16
- Hymer, S.** (1983) "Empresas multinacionais: a internacionalização do capital". Edições Graal, Rio de Janeiro
- Javalgi, R. G. & Martin, C. L.** (2007) "Internationalization of services: identifying the building-blocks for future research". *Journal of Services Marketing* 21(6): 391-397
- Johanson, J. & Vahlne, J.** (1977) "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments". *Journal of International Business Studies* 8(1): 23-32
- Johanson, J. & Vahlne, J.** (2009) "The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership". *Journal of International Business Studies* 40: 1411-1431
- Knight, G.** (1999) "International services marketing: review of research: 1980-1988". *Journal of Services Marketing* 13(4/5): 347-360
- Kon, A.** (1999) "A internacionalização dos serviços". *RAE- Revista de Administração de Empresas* 39(1): 42-54
- Kovacs, E. P.** (2009) "O processo de internacionalização de empresas do Nordeste: proposição de um *framework*" 394f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife
- Kovacs, E. P., Moraes, W. F. A. & Oliveira, B. R. B. de.** (2009) "Modismo, Vantagens e Desvantagens: manifestações do conceito-chave localização no processo de internacionalização de empresas nordestinas". In: *Anais... IV Encontro de Estudos em Estratégia*, Recife pp. 1-16
- Kovacs, E. P. & Moraes, W. F. A.** (2005) "Modos de entrada e teorias de internacionalização: uma análise crítica" In: *Anais... XL Assembleia Anual de Cladea*, Santiago de Chile pp. 1-16
- Lovelock, C. H. & Wright, L.** (2002) "Serviços: marketing e gestão". Saraiva, São Paulo
- Lovelock, C. H. & Yip, G. S.** (1996) "Developing global strategies for service businesses". *California Management Review* 38(2): 64-86
- McDougall, P. P.** (1989) "International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure". *Journal of Business Venturing* 4(6): 387-400
- Melin, L.** (1992) "Internationalization as a strategy process". *Strategic Management Journal* 13: 99-118
- Merriam, S.** (1998) "Qualitative research and case study applications in education". Jossey-Bass, San Francisco
- Mintzberg, H.** (1973) "Strategy-making in three modes". *California Management Review* 16(2): 44-53

- Moraes, C. C. de A.** (2000) "Turismo – Segmentação de mercado: um estudo introdutório". In: Ansarah, M. G. dos R. (Org.) Turismo: segmentação de mercado. Futura, São Paulo pp. 13-33
- Oliveira, A. R. de M.; Lucena, E. de A.; Leite, Y. V. & Salazar, V. S.** (2010) "Processo de formação das estratégias no restaurante leite: um estudo entre 1882 e 2009". RIAE – Revista Ibero-Americana de Estratégia 9(2): 25-49
- Oliveira, B. R. B.; Moraes, W. F. A. de; Kovacs, E. P. & Lucian, R.** (2009) "Processo de formação de estratégias internacionais na fruticultura brasileira: uma abordagem integrada". Cadernos Ebape 7(2): 295-313
- Porter, M. E.** (1999) "A vantagem competitiva das nações". In: Porter, M. E. Competição. Estratégias Competitivas Essenciais. Campus, Rio de Janeiro pp. 167-208
- Quinn, J. B.** (1978) "Strategic change: logical incrementalism". Sloan Management Review 20(1): 7-21
- Root, F. R.** (1994) "Design entry strategy for international markets". In: Root, F. R. Entry strategies for international markets. Lexington Books, New York pp. 1-24
- Sacramento, I. C.** (2004) "As empresas seguem os clientes? Uma investigação sobre a internacionalização de serviços de propaganda". In: Hemais, C. A. O desafio dos mercados externos: teoria e prática da internacionalização da firma. Mauad, Rio de Janeiro pp. 20-75
- Salazar, V. S.** (2006) "Ambiente de serviços e satisfação do consumidor: um estudo em restaurantes na cidade de Recife" Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós- Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife
- Vandermerwe, S. & Chadwick, M.** (1989) "The internationalization of services". The Service Industries Journal 9(1): 79-84
- Vernon, R.** (1966) "International investment and international trade in the product cycle". Quarterly Journal of Economics 80(2): 191-207
- Yin, R.** (2001) "Estudo de caso: planejamento e métodos". Bookman, Porto Alegre
- Zahra, S. A. & George, G.** (2002) "International entrepreneurship: the current status of field and future research agenda" In: Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sexton, D. L. & Amp, S. M. (Eds.) Strategic entrepreneurship, creating a new mindset. Blackwell, Oxford, pp. 255-288
- Zanella, L. C. & Cândido, Í.** (2002) "Restaurante: técnicas e processos de administração e operação". EDUCS, Caxias do Sul
- Zeithaml, V. & Bitner, M. J.** (2003) "Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente", Bookman, São Paulo

Recibido el 10 de enero de 2012

Correcciones recibidas el 05 de febrero de 2012

Aceptado el 09 de febrero de 2012

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués