

# A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS CHURRASCARIAS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE SOBRE O AMBIENTE DE EXPERIÊNCIA

THE INTERNATIONALIZATION OF BRAZILIAN STEAK  
HOUSES: AN ANALYSIS OF AN EXPERIENCE  
OF ENVIRONMENT

**Elimar Kröner Teixeira\***  
**Yeda Swirski de Souza\*\***

\* Elimar Kröner Teixeira - Mestre em Administração pela UNISINOS com especialização pela UNISINOS, Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) em Marketing e Gestão de Negócios. Consultor de Empresas e Professor das Faculdades SENAC/RS; FAPA.  
elimar.teixeira@terra.com.br

## *Resumo*

Este estudo deseja contribuir para o entendimento de fatores que limitam ou impulsionam a inserção de empresas brasileiras no mercado internacional, especificamente aquelas com características de ambiente de experiência. O foco está no fenômeno da inserção e rápida expansão no mercado internacional das churrascarias com estilo e origem brasileiros. Para tanto, adotou-se como estratégia de investigação o estudo do caso da Churrascaria Fogo de Chão, que se inseriu nos Estados Unidos. O estudo analisa, por meio do caso investigado, uma proposição: as estratégias de marketing adotadas pelo ambiente de experiência, tais como atmosfera, os sentidos, aromas, iluminação, música, comunicação, cores, arranjo espacial, metáfora teatral e as pessoas envolvidas podem explicar uma experiência bem sucedida no processo de internacionalização de uma churrascaria de origem brasileira.

## *Palavras-chave:*

Ambiente. Experiência. Internacionalização e Serviço.

\*\* Yeda Swirski de Souza - Mestre em Administração e Doutora em Psicologia; Professora, pesquisadora e Coordenadora PPGA Administração-UNISINOS.  
yedasou@unisinios.br

## *A b s t r a c t*

This study aims to contribute with the understanding of factors that encourage or limit the inclusion of Brazilian companies in international markets, particularly those with features of experience of environment. The focus is on the phenomenon of integration and rapid international expansion of steak houses with a Brazilian origin and style. Therefore, the case study of *Fogo de Chão*, a steak house that opened branches in the United States, was adopted as a research strategy. Through the case investigated, this study examines a proposition: the marketing strategies adopted by experience of environment, such as atmosphere, the senses, smells, lighting, music, communication, color, spatial arrangement, theatrical metaphor and the people involved can explain a successful experience in the process of internationalization of a steak house from Brazil.

*Key words*: Environment. Experience. Internationalization and Services.

## **1 Introdução**

Segundo Freitas, Blundi e Casotti, (2002) o processo de internacionalização das empresas é um fenômeno complexo, pois abarca áreas das mais distintas como o processo das empresas, as sociedades, a cultura, as nações, os estados e os mercados. Para as empresas brasileiras, em particular, os desafios do processo de internacionalização são ampliados por sua pouca ou nenhuma experiência internacional. As mudanças das estruturas de muitas empresas, que hoje podem ser consideradas globais e iniciaram suas atividades, principalmente a partir dos anos 80, não foram, em geral, vividas pelas empresas brasileiras. A estabilização do quadro econômico brasileiro, a partir de 1994, parece ter criado melhores condições para que empresas brasileiras iniciassem seus processos de internacionalização.

O presente estudo almeja contribuir para o entendimento dos fatores que limitam ou impulsionam a inserção de empresas brasileiras no mercado internacional, especificamente aquelas com características de ambiente de experiência. O estudo alinha-se a outros trabalhos já desenvolvidos, que buscam analisar especificidades da internacionalização de empresas brasileiras (ROCHA, BLUNDI e DIAS, 2000; FREITAS, BLUNDI e CASOTI, 2002; RODRIGUES e GOMES, 2003).

As evidências baseadas no ambiente de experiência que motivam a presente investigação estão relacionadas ao setor de serviços de alimentação, especificamente, as churrascarias. Nesse contexto, aborda-se a inserção e a rápida expansão no mercado internacional de churrascarias com estilo e origem brasileira. Cabe ressaltar, que desde a década de setenta do século XX, o Rio Grande do Sul (Brasil) é formador de casas especializadas em fazer churrasco, costume que teve influência dos imigrantes italianos no sul do Brasil. Entre esses imigrantes, famílias de empreendedores, na busca de atrair novos clientes, além de oferecer o tradicional churrasco de carne bovina, preparavam também carne de suínos, caprinos e aves, servidas simultaneamente, dando origem ao sistema que hoje chamamos de “Espeto Corrido” ou rodízio (MOTA e MOTA, 2000).

Pretende-se analisar este caso na ótica dos estudos sobre os fatores que favorecem a inserção internacional desses empreendimentos, considerando os estudos sobre ambiente de experiência que abordam os efeitos das experiências interativas de serviços (KOTLER, 1973; BITNER, 1992; PINE II e GILMORE, 1999; SCHMITT, 2002; SCHMITT e SIMONSON, 2002; SALAZAR e FARIAS 2006; LINDSTROM, 2007).

A escolha do caso de estudo, a Churrascaria Fogo de Chão, dá-se pelo motivo que poderá ser revelador, sobre características de ambiente de experiência em serviço e sua relação com a inserção internacional de empresas brasileiras do setor de serviços de alimentação. Este estudo, no ponto de vista de aplicação, buscará facilitar o entendimento sobre estratégias para as inserções e manutenções de futuros empreendedores étnicos internacionais de serviços de alimentação que utilizam o ambiente de experiência como diferencial de serviço competitivo.

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

## **2 Fundamentação Teórica**

### *2.1 Internacionalização*

Os primeiros estudos de internacionalização surgiram a partir da década de 60, com os estudos de Edith Penrose, Richard Cyert, James

March e Yair Aharoni, os quais começaram a questionar a racionalidade da economia clássica, com isso, a teoria da firma deixou de ser estudada somente pelo ponto de vista econômico, para se tornar um campo de pesquisa independente e mais amplo. Iniciando, assim, os primeiros estudos sobre o processo de internacionalização focados no âmbito da teoria do comportamento organizacional (HILAL e HEMAIS, 2003).

Para Johanson e Vahlne (1990), a internacionalização é descrita como um processo no qual uma empresa aumenta gradualmente seu envolvimento internacional, envolvendo, de um lado o desenvolvimento de conhecimentos sobre mercados estrangeiros e operações e, de outro, uma crescente aplicação de recursos nestes mercados estrangeiros.

Para as empresas brasileiras, os desafios do processo de internacionalização são ampliados por sua pouca ou nenhuma experiência internacional, gerando uma sensação de baixa estima e de incapacidade profissional (FREITAS, BLUNDI e CASOTTI, 2002).

Além da distância psicológica entre os países, definida como sendo fatores relacionados ao idioma, costumes, religião, práticas de negócios e fatores que impedem o fluxo de informações, tendo forte influência nas decisões sobre o modo de inserção internacional (JOHANSON e VAHLNE, 1990; ROCHA, 2004). Rocha (2004) também provocou sobre os motivos que levam as empresas brasileiras a não se internacionalizarem, entre eles: a questão geográfica, idioma, aspectos ambientais, motivacionais, em especial a atratividade de um amplo mercado interno em conjunto com os empresários brasileiros que ainda se mostram pouco interessados em operar no comércio internacional (ROCHA, 2004), sendo que, as diferenças culturais também são identificadas como barreira e empecilho nos empreendimentos do país no exterior (FREITAS, BLUNDI e CASOTTI, 2002).

Para Fernandes e Seifert Junior (2007, p. 58) o perfil do empreendedor tem se constituído elemento recorrente e fundamental na caracterização do fenômeno de inserção dos novos empreendimentos internacionais, destaca-se a capacidade visionária, competências e conhecimentos acumulados ao longo de sua carreira profissional ou acadêmica, sua capacidade de identificação de oportunidades, prospecção a assumir riscos, experiência internacional, rede de relacionamentos, credibilidade, reputação, laços com os colaboradores e organização (FERNANDES e SEIFERT JR, 2007).

Neste sentido, Halter (2007) descreve que o empreendedorismo internacional 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, como o brasileiro, especificamente o gaúcho, nas *Brasilian steak houses* (TEIXEIRA e SOUZA, 2010).

## 2.2 Ambiente de Experiência

Pine II e Gilmore (1999), em seus estudos identificaram três formas usuais e bastante conhecidas de oferecer valor ao mercado: as *commodities*, os produtos e os serviços, embora no início de seus estudos, tenha surgido uma quarta modalidade, a experiência. Pode-se observar esta experiência pela descrição feita por ambos os autores no exemplo do café: uma *commodity* para plantadores e comerciantes, um produto nas gôndolas e um serviço no bar. Pela mesma xícara de café, eles estão dispostos a pagar mais em um restaurante ou café da moda, com um ambiente especial. E muito mais, se lhe for oferecida uma verdadeira experiência, como degustá-lo no famoso *Café Florian, na Piazza San Marco*, em pleno coração de Veneza, Itália.

Bacon e Heward (2006, p. 3) descrevem em seu livro *Cirque du Soleil* “minha mente estava desperta para as possibilidades apresentadas por todo o ambiente que me cercava, sentei-me em uma das poltronas, no meio do nada, e preparei-me para não perder nada”. Um ambiente excitante para Carvalho e Motta (2000), imprescindível para criar nos consumidores a intenção de retornar ao local e, enfim, de tornar visitas a empresa parte da rotina de consumo.

Estes momentos interativos, cruciais e decisivos para o sucesso mercadológico, foram chamados “horas da verdade”, instantes em que se dá a impressão mais vivenciada do serviço, comuns a quaisquer encontros de serviços, em que são estabelecidas relações diretas entre servidores e consumidores, podendo ser usadas pelos clientes para avaliar os mesmos, em diferentes estágios de consumo (CARVALHO e MOTTA, 2000; ZEITHAML e BITNER, 2003; CARLZON, 2005).

Dada a relevância, o ambiente físico de serviço possui um importante papel da modelagem da experiência de serviço e na satisfação do cliente. As organizações reconhecem que o ambiente de serviço é um componente importante

na proposição total de valor, pois busca fazer com que seus clientes se sintam mais confortáveis e muito mais satisfeitos (SCHMITT e SIMONSON, 2002; LOVELOCK e WIRTZ, 2007). Denominado também como *cenários de serviços* por Bitner (1992), relacionados ao estilo (SCHMITT e SIMONSON, 2002) e aparência dos contornos físicos e de outros elementos de experiência encontrados por clientes em locais de entrega de serviço (LOVELOCK e WIRTZ, 2007).

### 2.3 Estímulos do Ambiente de Experiência

Um projeto inteligente pode despertar e estimular reações comportamentais desejadas entre consumidores, considerando-se o raciocínio inovador que fundamenta a nova tendência de transformar e criar cenários de clínicas odontológicas em relaxantes experiências e ou *Spas*, através de estímulos, disparando sensações no comprador que possibilitam criar ou elevar um desejo por certos produtos, serviços ou experiências (KOTLER, 1973; LOVELOCK e WIRTZ, 2007).

Estes estudos estimulam conceitos de diversão e animação em organizações como a *Disneylandia* e a *Legolandia*, que almejam conceitos de diversão e animação, hospitais como *Mayo Clinic* procuram aliviar o *stress*, transmitir carinho e respeito simbolizando confiança por meio da arquitetura e decoração de interiores, os *villages do Club Med*, projetados para criar uma atmosfera totalmente despreocupada, ambientes sensoriais de fantasia (LOVELOCK e WIRTZ, 2007). Para ativar estes estímulos emprega-se:

- **Comunicação na experiência:** a comunicação interativa em serviços comporta não apenas o servidor, o consumidor e o processo de operacionalização do serviço, como também o ambiente físico (SCHMITT e SIMONSON, 2002), os equipamentos utilizados, a tecnologia envolvida e a adequação destes elementos às necessidades dos clientes constituem o todo (BITNER, 1992; GRÖNROOS, 2003; ZEITHAML e BITNER, 1996).
- **Música:** 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 (OAKES, 2000; SCHMITT e SIMONSON, 2002).
- **Aroma:** para Schmitt e Simonson (2002), seres humanos apresentam uma capacidade incrível de distinguir aromas. 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 esta experiência

- (SCHMITT e SIMONSON, 2002; LINDSTROM, 2007).
- **Cores:** segundo Schmitt e Simonson (2002) a cor permeia a identidade corporativa e de marca, as logotípias, os produtos são coloridos, os tecidos de uniformes de empresa são coloridos; as paredes externas e internas de prédios; os anúncios; e as embalagens são coloridas com diversas cores (COBRA, 2009) compondo uma magia como em um Castelo de Cinderela.
  - **Iluminação:** para Carvalho e Motta (2000), a escolha da luz deve-se à 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 comprovado que a claridade em um ambiente proporciona uma sensação (SHET, *et al* 2008) mais atraente para o consumo, assim, uma loja clara faz com que os clientes permaneçam mais tempo nela.
  - **Arranjo espacial e funcionalidade:** a decoração e ou arranjo espacial é de suma importância para a criação de uma atmosfera de experiência, dando atenção aos detalhes das flores no showroom, dos candelabros, da mobília de mogno, das poltronas de couro, do carpete com o símbolo da empresa e não há cartazes nas paredes e janelas gritando ofertas (SEWELL e BROWN, 1993).
  - **Metáfora Teatral:** a atuação teatral, relata Bryant (1993), passa-se em dado ambiente ou em uma instalação física que se convencionou denominar cenário. As dependências de serviço constituem o teatro, contendo o palco em que a peça se desenrola (LOVELOCK, 2007). A associação dos serviços com o palco é intensa e bastante imediata (GROVE, FISK e DORSCH, 1998). Por isso, Bryant (1993) lembra que a arte do teatro é criar uma performance, objetivo este congruente com a própria definição de serviço. Vender é teatro, então a área de vendas é um palco. Busca-se que as pessoas entrem e digam Ooh e não Ai (SEWELL e BROWN, 1993).
  - **Pessoas como parte estratégica do ambiente de serviços de experiência:** serviços são performances, ações ou atividades que a empresa desempenha para satisfazer um mercado consumidor (ZEITHAML e BITNER, 1996; GRÖNROOS, 2003): servir uma refeição, consertar um aparelho eletrodoméstico, dedetizar uma residência, seja qual for a natureza do serviço, raramente deixa de existir a oportunidade de interação direta entre os funcionários da companhia prestadora do serviço e os consumidores atendidos (GRÖNROOS, 2003). Essas, “horas da verdade”, determinam a percepção dos consumidores acerca da qualidade oferecida pela empresa. Por exemplo,

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, estes seriam os protagonistas de alguns exemplos para estas interações (CARVALHO e MOTTA, 2000; CARLZON, 2005). Pine II (2001) descreve o exemplo do *Batista Bar de Washington, EUA*, em que treina todos os seus funcionários para que se lembrem dos rostos e dos pedidos das pessoas que frequentam habitualmente o local. No *Cirque Du Soleil*, qualquer que seja sua função, é estratégico lembrar-se das pessoas que fazem acontecer. Não devemos perder nunca de vista a razão de nosso trabalho (BACON e HEWARD, 2006).

#### *2.4 Implicações do Ambiente de Experiência*

Quão mais envolvido o consumidor, mais fácil de perceber o serviço como uma experiência (PINE II e GILMORE, 1999). A partir desta consideração, a gestão estratégica das empresas de serviço, as implicações da influência da atmosfera (SHET, *et al* 2008) onde ocorre o serviço sobre o comportamento do consumidor, são importantes e devem ser investigadas pois a atmosfera pode ser um meio de diferenciação da empresa frente à concorrência (SALAZAR e FARIAS, 2006).

Os efeitos deste ambiente (SCHMITT e SIMONSON, 2002) durante as experiências interativas de serviços têm sido foco de estudo de vários autores por serem considerados uma importante ferramenta para a gestão de empresas (KOTLER, 1973; BITNER, 1992; SALAZAR e FARIAS, 2006).

Diversos elementos da atmosfera e decoração podem ter um efeito inesperado sobre o humor das pessoas em um ambiente, (SCHMITT e SIMONSON, 2002; ZEITHAML; BITNER, 2003; LINDSTROM, 2007; SHET, *et al* 2008). O fato de estar em determinado ambiente ajuda a moldar os sentimentos e as reações internas em clientes e funcionários, podendo deixar a pessoa alegre, despreocupada ou mesmo relaxada, enquanto outros ambientes deixam as pessoas tristes ou melancólicas (LEVY e WEITZ, 2000; SCHMITT e SIMONSON, 2002; LAS CASAS, 2006; LOVELOCK, 2007).

Já para Kotler (1973), a atmosfera serve para descrever o desenho planejado de um espaço, de modo a criar um efeito desejado nos consumidores, ou seja, o esforço de desenhar um ambiente de compra e/ou consumo que produza efeitos emocionais no indivíduo para aumentar a probabilidade de comprar. Portanto, quanto mais estimulados os sentidos (SCHMITT, 2002; SCHMITT



e SIMONSON, 2002), maior a força da experiência para perdurar na memória do cliente e, para ter uma lembrança positiva, a experiência sensorial deve estar associada ao tema escolhido (PINE II e GILMORE, 1999).

### *2.5 Ambientes de Experiências em Restaurantes*

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

A administração da atmosfera dos restaurantes é um aspecto relevante, pois o *design* incorpora numerosos elementos de identidade, todos bastante visíveis, como paredes, pisos, toalhas, guardanapos, prataria, louças, uniformes, garrafas (SCHMITT e SIMONSON, 2002). Hoje o consumidor não deseja somente os produtos, mas experiências que satisfaçam a sua necessidade, essas necessitam proporcionar entretenimento para que seja aproveitado o escasso tempo livre como atividade de lazer (SALAZAR e FARIAS, 2006). Estes 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).

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

Nos estudos desenvolvidos por Lewis (1981), ao estudar três tipos de restaurantes—popular, temático e *gourmet*— a atmosfera do ambiente foi o terceiro fator de escolha de restaurantes temáticos e *gourmets*, e o segundo fator na escolha de restaurante popular. Em contrapartida, os estudos de Salazar e Farias (2006) entendem que a atmosfera do ambiente é muito importante na escolha de restaurantes temáticos e *gourmets*, mas não tão importante para a escolha de restaurantes populares e *fast food*.

Ao pesquisarem as experiências extraordinárias ou importantes em restaurantes, Hanefors e Mossberg (2003) assinalaram que as experiências extraordinárias devem ser atípicas ou não usuais, no sentido de serem novas ou escassas na realidade do dia a dia. 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 e GILMORE, 1999). Este 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 ressaltado o importante papel da atmosfera de serviço (SCHMITT e SIMONSON, 2002). Quando se aborda a experiência em um restaurante, qualquer bom restaurante sabe que além de servir uma boa comida, deve também proporcionar uma experiência sensorial completa: talheres adequados e de fácil manuseio, boa apresentação do prato, decoração e iluminação agradáveis (SCHMITT e SIMONSON, 2002). Segundo Sewell e Brown (1993), hoje não são raros os exemplos de cozinha à vista, por exemplo, no *Le Bernardin*, de *Nova Iorque*, há uma mesa especial com visão da cozinha - tudo isso contribui para a sensação (SHET, *et al* 2008) teatral. Estes estudos sobre a internacionalização, ambiente de experiência e seus efeitos em escolhas de consumos, conduzem a uma proposição para a análise da questão em foco neste estudo:

*Proposição: As estratégias de marketing adotadas pelo ambiente de experiência, tais como: a atmosfera, os sentidos, aromas, iluminação, música, comunicação, cores, arranjo espacial, metáfora teatral e as pessoas envolvidas, podem explicar uma experiência bem sucedida no processo de internacionalização de uma Steak House de origem brasileira.*

### 3 A Churrascaria Fogo de Chão

“Digo sempre que parti do zero menos zero”, brinca Arri. Com apenas 14 anos e a 6ª série do ensino fundamental concluída [...] (TEIXEIRA, 2010, p. 62).

Ao final da década de 1970, os irmãos Arri e Jair Coser; e Jorge e Aleixo Ongarato inauguravam a primeira Churrascaria Fogo de Chão, que tinha como objetivo resgatar a tradição da culinária do churrasco, mas numa concepção

inovadora. Este projeto tinha raízes profundas no sonho de quatro jovens gaúchos, descendentes de italianos, que seria dar continuidade a uma tradição cultivada pelos seus antepassados há mais de um século: o churrasco (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009b).

No ano de 1979, foi escolhido o bairro Cavallhada, na zona sul de Porto Alegre (RS-Brasil), para inaugurar a primeira churrascaria Fogo de Chão. A churrascaria Fogo de Chão tornou-se referência na cidade, especialmente por diferenciar-se das demais quanto à qualidade do serviço proposto e design do ambiente (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009b). Situou-se em um patamar de preço superior aos demais restaurantes similares da cidade. 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, 2009b).

O empreendimento em Porto Alegre alcançou resultados positivos no que se refere à criação de uma marca de referência no serviço de churrascaria, mas ficou aquém do esperado pelos empresários no que se refere ao retorno financeiro do empreendimento (TEIXEIRA, 2010; FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009b). Motivados por alguns frequentadores, principalmente 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). 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” (TEIXEIRA, 2010, p. 65). As instalações em São Paulo exauriram os recursos acumulados no empreendimento em Porto Alegre (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009a).

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 CHURRASCARIA, 2009a). 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 dessa região e de todo o Brasil (TEIXEIRA, 2010; FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009a).

Em 1993, os proprietários da rede iniciaram um audacioso projeto: levar a qualidade e o diferencial do churrasco gaúcho para os Estados Unidos. Após cinco anos de trabalho, em agosto de 1997, inauguraram a Fogo de Chão em Dallas, conquistando o público e a crítica nos EUA. “Enchemos o avião de gaúchos e fomos para os Estados Unidos da America”, (TEIXEIRA, 2010). A aceitação do empreendimento se expressa em premiação com o título *Hot Concept*, concedido pela revista *Nation's Restaurant News* e também o *Wine Spectator Award of Excellence 2003*, da *Wine Spectator Magazine* (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009a; TEIXEIRA, 2010).

Com a receptividade, inauguraram-se novas casas em *Houston, Atlanta, Chicago, Beverly Hills, Washington DC, Filadélfia, Scottsdale, Kansas, Minneapolis, Baltimore, Austin, Indianápolis, Miami, Denver e San Antonio*, totalizando, em Julho de 2010, dezesseis (16) Churrascarias Fogo de Chão nos Estados Unidos e seis (6) no Brasil, sendo três em São Paulo, uma em Belo Horizonte, uma em Brasília e uma em Salvador (FOGO DE CHÃO CHURRASCARIA, 2009a; TEIXEIRA, 2010).

#### 4 Método

A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho é do estudo de caso que, segundo Yin (2001), permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. O caso investigado é a Churrascaria Fogo de Chão, considerando-se como unidades de análise as filiais estabelecidas nos Estados Unidos.

Realizou-se um estudo de caso do tipo exploratório e descritivo. No seu desenvolvimento, 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.

O presente estudo foi realizado em duas diferentes etapas. Na primeira, buscou-se uma maior compreensão do tema de pesquisa por meio da análise de dados e uma 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 e possibilitou verificar quais evidências estavam disponíveis sobre a inserção de *steak houses* de origem brasileira nos Estados Unidos. A segunda etapa

consistiu na realização do estudo de caso.

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. Ao todo, foram realizadas 9 (nove) entrevistas, das quais 6 (seis) entrevistas foram transcritas, 2(duas) foram relatadas por meio de notas do pesquisador em campo, 1(uma) resultou do questionário enviado por e-mail. Obteve-se como resultado das transcrições um texto de 30 laudas.

#### Quadro 1: Perfil dos entrevistados

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/email Beverly 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

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

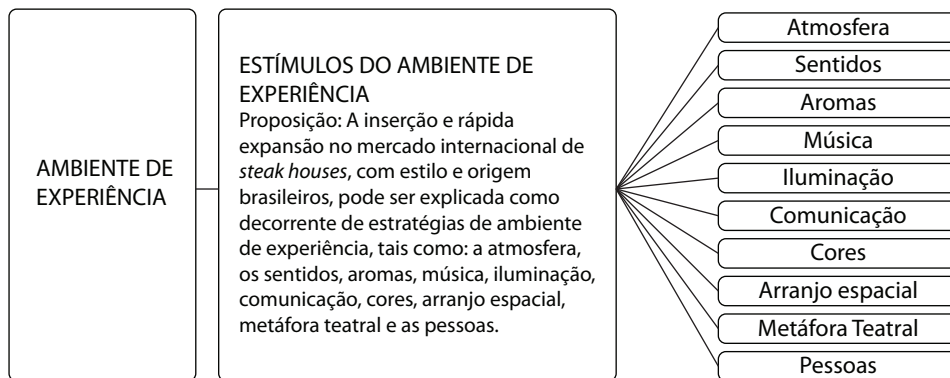
Para o presente estudo, utilizou-se a análise qualitativa de conteúdo com grade mista de análise, pois, segundo Bardin (1977) descreve, é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo manifesto da comunicação. A partir de uma pré-codificação “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. Essa ferramenta, além de gerenciar categorias de entendimento, auxiliou na construção conceitual e teórica dos dados (TEIXEIRA e BECKER, 2001), possibilitando a passagem 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. Na segunda etapa, foram analisadas as transcrições das fitas e anotações das entrevistas pessoais, telefônicas, via e-mail, fotos, vídeos e observações. 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 foi utilizado QSR Nvivo 8 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.

## 5 Análise

A presente análise está de acordo com a proposição estabelecida a partir do referencial teórico. Por fim, foram desenvolvidas 9 (nove) 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. A figura 1, a seguir, descreve a estrutura das categorias de análise dos dados utilizados.



**Figura 1:** Categorias de análise

Fonte: Elaborada pelo pesquisador

A inserção do empreendimento no mercado nacional brasileiro tinha como objetivo principal adquirir experiência e novos conhecimentos para fundamentar e idealizar um projeto de vida: montar uma churrascaria que se diferenciava das demais através de características exclusivas. Contudo, no mercado internacional foi um momento único, de risco, inovação e oportunidade de um serviço diferenciado com apelo cultural - Espeto corrido- (MOTA e MOTA, 2000; FERNANDES e SEIFERT JR, 2007). Este empreendimento teve a preocupação com os detalhes,

caracterizando-se a filosofia da empresa, robustecendo as ideias de (SEWELL e BROWN, 1993). Por exemplo, no planejamento da unidade de Dallas, arquitetos americanos estiveram nas unidades de São Paulo, Porto Alegre e em visita ao interior do Rio Grande do Sul, com o objetivo de assimilar especificidades culturais do empreendimento. Nesse sentido, reforça a importância da atmosfera de serviço na escolha de restaurantes temáticos e *gourmets*, (SALAZAR e FARIAS 2006). Um projeto inteligente de ambiente tende a 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; LOVELOCK e WIRTZ, 2007).

[...] acho que ajuda, por causa da história que 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 [...](TEIXEIRA, 2010, p. 100).

Embora as citações culturais sejam nucleares ao serviço da churrascaria Fogo de Chão, adaptações são feitas em favor da qualidade do serviço. Exemplo disso é a típica bombacha do gaúcho, que ganhou um *design* mais leve e confortável e a camisa de cor azul para agregar a imagem de higiene, neutralidade e padronização. Tanto no Brasil, como nos Estados Unidos, as cores internas da Churrascaria mantêm um padrão e são cores tranquilizantes, portanto, há comprometimento com a identidade corporativa (SCHMITT e SIMONSON, 2002; COBRA, 2006). Nos Estados Unidos, é usada mais a madeira na decoração interior do que no Brasil. A música é somente ambiental, tendo sido abandonada a música tradicional “gaudéria” ou regionalizada. Não há aromas evidentes, pois as casas trabalham com um sistema de exaustão com tratamento de filtros que eliminam o cheiro do churrasco, tanto no interior quanto no exterior da loja, indo de encontro aos estudos de (OAKES, 2000; SCHMITT e SIMONSON, 2002; LINDSTROM, 2007).

Todas as casas são semelhantes quanto à apresentação e *design* do *buffet*, quanto à estrutura e *lay out*, possuem um ambiente de bar para espera e reuniões antes do almoço ou janta e um salão principal que é arranjado conforme solicitação. Espetos de carne “costelão” de gado rotativos ficam posicionados na entrada, dando um ar especial, chamando o cliente a experimentar aquela

carne suculenta (HANEFORS e MOSSBERG, 2003). A Iluminação é focal, e ao mesmo tempo aconchegante, dando um ar de privacidade e elegância ao ambiente, como descrevem em seus estudos Carvalho e Motta, (2000).

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 (SCHMITT e SIMONSON, 2002; SHET, *et al* 2008). A inquietação exagerada com os detalhes leva ao equilíbrio entre prestação de serviço e a cultura. A Churrascaria Fogo de Chão, 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 agradável (PINE II e GILMORE, 1999; SCHMITT; SIMONSON, 2002).

Há uma preocupação com a prestação de serviço, que hoje, se pode dizer, está no caminho da perfeição e excelência em atender, permitindo ir ao encontro dos estudos de (CARLZON, 2005). Faculta-se dizer que a Churrascaria Fogo de Chão 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 às expectativas são excedidas ou quando ocorre algum resultado positivo não esperado pelo cliente (PINE II; GILMORE, 1999; SCHMITT, 2002).

No churrasco, há todo um destaque, todo um ritual de preparo e de servir, criar uma atmosfera própria através da experiência (PINE II e GILMORE 1999), 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 Churrascaria Fogo de Chão, divergente dos estudos que consideram as diferenças culturais como barreiras dos empreendimentos do país no exterior (FREITAS, BLUNDI e CASOTTI, 2002).

Diante das dificuldades, as pessoas sempre foram peças-chave no empreendimento, no início do processo de internacionalização havia muitas desconfianças, mas muitos profissionais, apesar das dúvidas, permaneceram e acreditaram em algo melhor, contar com pessoas que fazem acontecer (BACON e HEWARD, 2006).



A figura 2, a seguir, descreve a síntese da análise dos dados para uma maior compreensão.

Referencial Teórico	Categoria	Dados identificados
<b>Ambiente de Experiência</b>	<b>Estímulos do Ambiente de Experiência</b>	Um projeto inteligente de ambiente que dispara sensações
		Mesmo padrão e estilo arquitetônico
		No churrasco há um destaque, um ritual de preparo e de servir, criar um atmosfera própria através da experiência
		Apelo visual à decoração cultural e aos detalhes
		Além de servir uma boa comida, proporciona uma experiência sensorial completa, através dos talheres adequados
		Preocupação em criar desejos por certos produtos, serviços e experiências
		Focados em estimular as reações entre seus consumidores
		A inquietação exagerada com os detalhes leva ao equilíbrio entre prestação de serviço e a cultura
		Não há aromas evidentes de churrasco
		A música é somente ambiental, sem apelo regional
		A iluminação é focal, e ao mesmo tempo aconchegante estimulando um ar de privacidade e elegância ao ambiente
		Experiência fantástica, requintada e especial
		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 em atendimento
		Preocupação excessiva aos detalhes
		Ambiente, cores tranquilizantes
		Uniforme padronizado agregando a imagem de higiene, neutralidade e padronização
		Madeira, pedra e tijolo, efeito rústico e sofisticado ao ambiente
		Lay out prático – equipamentos e móveis de fino acabamento
		Teatralização da equipe – trajes típicos
Preocupação com o cenário		
A cultura gaúcha através do churrasco com a preocupação de não ter exageros teatrais		
As pessoas fazem parte dos Fatores-chave de sucesso, os que fazem acontecer		

**Figura 2:** Síntese da análise

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

## 6 Considerações Finais

O processo de internacionalização da Churrascaria Fogo de Chão contribuiu para uma nova reflexão: empreendedora, social e mercadológica. Verifica-se, que, quanto às estratégias de ambiente de experiência, há uma intenção bastante visível de vender a cultura Gaúcha associada ao Churrasco com a preocupação de não haver exageros teatrais. O foco aos detalhes leva ao equilíbrio entre prestação de serviço e os estímulos da ambientação, expressos nas raízes da cultura gaúcha as quais ajudam a levar ao sucesso e manter este empreendimento em franca expansão.

O fato de a Churrascaria Fogo de Chão levar para os Estados Unidos esta nova maneira de serviço em que estavam inseridos aspectos do conhecido e tradicional modo gaúcho de ser, associada ao ambiente inerente à cultura e às pessoas e aos participantes, faz com que haja uma experiência única e inesquecível. Este estudo pode dar uma ideia e contribuir para onde queremos e podemos chegar: à discussão e ao enfrentamento teórico, em busca de um maior entendimento na internacionalização das empresas que almejam diferenciar-se em um setor e mercado competitivos.

## Referências

BACON, John. U; HEWARD Lyn. *Cirque du soleil: a reinvenção do espetáculo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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

BERRY, Leonard. O modelo emergente. *Revista HSM Management*, n.13, p. 1999.

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

BRYANT, Jim. *OR Enactment: the Theatrical Metaphor as an Analytic Framework in Journal of Operational Research Society*, vol. 44, nº. 6, 1993.

CARLZON, Jan. *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CARVALHO, Jose Luís Felício dos Santos; MOTTA, Paulo Cesar; Iluminando cenários de Serviços. Um Exame das Funções da luz nas “Horas da Verdade” *ENANPAD*, 2000.

COBRA, Marcos. *Administração de Marketing no Brasil*. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2009.

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

FONTENELLE, Isleide Arruda. Construção e desconstrução de Fronteiras e identidades organizacionais: Historia e desafios do Mc Donalds, *RAE*, vol. 47, n.º 1, jan./mar, 2007.

FREITAS, Hugo Gouveia; BLUNDI, Maria Domenica Serpa; CASOTTI, Leticia Moreira. Internacionalização da Churrascaria Plataforma: Peculiaridades da Cultura Brasileira como um Diferencial Competitivo. *Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional do Programa de Pós-graduação em Administração* (ENANPAD), 2002.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: Gerenciamento e Serviços – A competição por serviços na Hora da Verdade*. 2. ed. 4ª reimpressão. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.

GROVE, Stephen. J.; FISK, Raymond. P.; DORSCH, Mivhel. 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.

HALTER, Marylin. CULTURA ECONÔMICA DO EMPREENDIMENTO ÉTNICO: CAMINHOS DA IMIGRAÇÃO AO EMPREENDEDORISMO. FGV-EAESP em julho de 2006, *RAE revista de administração de empresas*. v. 47, n.1, 2007.

HANEFORS, Monica; MOSSBERG, Lena. Searching for the extraordinary meal experience. *Journal of Business and Management*, vol. 9, n. 3, pg. 249, Summer 2003.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *RAC. Rev. adm. contemp.* vol.7 no.1 Curitiba Jan./Mar. 2003.

JOHANSON, J. & VAHLNE, J-E. The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, vol. 7, 1990.

KIVELA, Jaks Jack. 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, Philip. “Atmospherics as a Marketing Tool”. *Journal of Retailing*, vol. 49, 1973.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de Vendas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

LEVY, Michael, WEITZ, Barton A. *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.

LINDSTROM, Martin. *Brand Sense*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. *Marketing de Serviços; pessoas, tecnologia e resultados*. 2ª reimpressão, São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall, 2007.

MOTA, Telmo Pirez; MOTA, Carmem Wille Ribeiro. *Churrascarias gaúchas: um âmbito de migração* <http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2000/Todos/migt45.pdf> Acesso 2009.

OAKES, Steve. The Influence of the Musicscape within Service Environments, *Journal of Services Marketing*, v. 14, n. 7, 2000.

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

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

\_\_\_\_\_. O futuro do Varejo. *HSM Management*; n.º 13 p. 1999.

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

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

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

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

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

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

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

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

TEIXEIRA, Alex Niche; BECKER, Fernando. 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, Elimar Kröner. *Empreendedorismo Internacional com características étnicas: uma análise sobre a inserção de steak houses de origem brasileira nos Estados Unidos*. Universidade do Vale do Rio dos Sinos PPGA, São Leopoldo, Dissertação de Mestrado, 2010.

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

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