

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
Faculdade de Tecnologia de Praia Grande
Curso superior de Tecnologia em Comércio Exterior

Andressa De Souza Gato
Juan Henrique Luiz de Almeida
Geovanna Oliveira Santos

EXPANSÃO INTERNACIONAL NO SETOR DE ALIMENTAÇÃO: O Caso do
Madero e as Dificuldades no Mercado Norte-Americano

Praia Grande
Junho/2025

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

Faculdade de Tecnologia de Praia Grande

Curso superior de Tecnologia em Comércio Exterior

Andressa de Souza Gato

Juan Henrique Luiz de Almeida

Geovanna Oliveira Santos

**EXPANSÃO INTERNACIONAL NO SETOR DE ALIMENTAÇÃO: O Caso do
Madero e as Dificuldades no Mercado Norte-Americano**

Trabalho de Conclusão de Curso Superior em Tecnologia
em Comércio Exterior, apresentado à Faculdade de
Tecnologia da Praia Grande.

Orientador: Prof. Me. Denílson Luiz de Carvalho

Praia Grande

Junho/2025

Gato, Andressa de Souza/ Almeida, Juan Henrique Luiz/ Santos, Geovanna Oliveira
EXPANSÃO INTERNACIONAL NO SETOR DE ALIMENTAÇÃO: O CASO DO MADERO E AS
DIFICULDADES NO MERCADO NORTE-AMERICANO
Orientador: Prof. Denílson Luiz de Carvalho. Praia Grande: Faculdade de Tecnologia da Praia Grande,
27/06/2025. 33p.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Centro de Educação Tecnológica Paula Souza,
Faculdade de Tecnologia da Baixada Santista (FATEC Praia Grande), Curso Superior de Tecnologia
em Comércio Exterior.
1. Internacionalização 2. Setor de alimentação 3. Madero
Classificação

**ANDRESSA DE SOUZA GATO
JUAN HENRIQUE LUIZ DE ALMEIDA
GEOVANNA OLIVEIRA SANTOS**

**EXPANSÃO INTERNACIONAL NO SETOR DE ALIMENTAÇÃO: O Caso do
Madero e as Dificuldades no Mercado Norte-Americano**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Faculdade de Tecnologia de Praia Grande
como exigência parcial para obtenção do título
de tecnólogo em Comércio Exterior

Praia Grande, _____ de _____ de _____.

Banca Examinadora

_____/_____/_____

Prof. Me. Denílson Luiz de Carvalho – Orientador
Faculdade de Tecnologia de Praia Grande

_____/_____/_____

Prof. Me. Alexandre Fernando de Almeida – Membro
Faculdade de Tecnologia de Praia Grande

_____/_____/_____

Profa. Dra. Cláudia Pereira dos Santos – Membro
Faculdade de Tecnologia de Praia Grande

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, primeiramente, a Deus, por nos conceder perseverança e sabedoria ao longo desta caminhada acadêmica.

Ao professor Alexandre, por suas valiosas contribuições e companheirismo ao longo da nossa trajetória, pelo apoio constante e por incentivar sempre a busca pelo conhecimento.

Ao professor Denilson, nosso orientador, pela dedicação, paciência e orientação cuidadosa, fundamentais para o desenvolvimento desta monografia.

Ao empresário Junior Durski, CEO do Grupo Madero, por sua atenção e disponibilidade em nos atender, compartilhando informações importantes que enriqueceram significativamente este trabalho.

Agradecemos também uns aos outros, enquanto equipe, pela parceria, amizade, apoio mútuo e comprometimento durante esses três anos de curso.

“Não se negocia a qualidade. Ela é a alma do negócio.” - Junior Durski

RESUMO

Este trabalho analisa o processo de expansão internacional no setor de alimentação, com foco no estudo de caso da rede brasileira de restaurantes Madero. O objetivo é compreender os principais desafios enfrentados pela empresa ao tentar se consolidar no mercado norte-americano, identificando os fatores que dificultaram sua adaptação e desempenho. Para isso, o estudo contextualiza os modelos de entrada utilizados por empresas do setor, as características e barreiras do comércio internacional de alimentos, além de apresentar casos comparativos de sucesso e insucesso na internacionalização de restaurantes. A metodologia utilizada é qualitativa e exploratória, com base em pesquisa bibliográfica e análise documental. Os resultados indicam que fatores como diferenças culturais, forte concorrência local, adaptação insuficiente do modelo de negócios e gestão centralizada contribuíram para as dificuldades enfrentadas pelo Madero nos Estados Unidos.

Palavras-chave: Internacionalização; Setor de alimentação; Madero; Comércio exterior; Desafios internacionais.

ABSTRACT

This study analyzes the international expansion process in the food service sector, focusing on the case of the Brazilian restaurant chain Madero. The objective is to understand the main challenges faced by the company in its attempt to establish itself in the North American market, identifying the key factors that hindered its adaptation and performance. The research discusses the entry strategies adopted by companies in the sector, the characteristics and barriers of international food trade, and presents comparative cases of successful and unsuccessful restaurant internationalization efforts. The methodology is qualitative and exploratory, based on bibliographic research and document analysis. The results indicate that cultural differences, strong local competition, insufficient adaptation of the business model, and centralized management contributed to Madero's difficulties in the United States.

Keywords: Internationalization; Food sector; Madero; Foreign trade; International challenges.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo entre Madero e outras marcas no processo de internacionalização.....	28
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 JUSTIFICATIVA DO TEMA.....	11
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 Objetivo geral.....	12
1.3.1 Objetivos específicos.....	12
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	14
2.1.1 Teoria do Poder de Mercado.....	14
2.1.2 Teoria da Internalização.....	15
2.1.3 O Paradigma Eclético.....	16
2.2 MODELO DE ENTRADA.....	17
2.3 SETOR DE ALIMENTAÇÃO E RESTAURAÇÃO NO COMÉRCIO EXTERIOR.....	18
2.3.1 Características do setor.....	18
2.3.2 Principais desafios para empresas do ramo.....	19
2.4 CASOS DE EMPRESAS QUE CONSEGUIRAM SE CONSOLIDAR.....	19
3 O CASO MADERO.....	21
3.1 MODELO DE NEGÓCIO DO MADERO.....	21
3.2 ORIGEM, CRESCIMENTO E EXPANSÃO NO BRASIL.....	21
3.3 ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA.....	22
3.4 OBJETIVOS E PLANOS DE ENTRADA NO MERCADO DOS EUA.....	22
3.5 ESCOLHA DO MERCADO-ALVO.....	23
3.6 DIFICULDADES E BARREIRAS ENCONTRADAS.....	23
3.7 COMPARAÇÃO COM OUTRAS REDES DE RESTAURANTES.....	23
4 ANÁLISE CRÍTICA DAS ESTRATÉGIAS NO EXTERIOR.....	24
4.1 LOCALIZAÇÃO E DINÂMICA DE MERCADO.....	24
4.2 REPOSICIONAMENTOS ESTRATÉGICOS NO MERCADO INTERNACIONAL.....	25
4.3 DESAFIOS LOGÍSTICOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	25
4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	26
4.5 EMPRESAS QUE ENFRENTARAM DIFICULDADES SEMELHANTES AO MADERO.....	26
4.5.1 Quadro comparativo entre estratégias de internacionalização.....	27
4.6 ANÁLISE DO MADERO À LUZ DO PARADIGMA ECLÉTICO.....	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS.....	32

1. INTRODUÇÃO

O Grupo Madero é uma das redes de restaurantes mais reconhecidas no Brasil, conhecida pela qualidade de seus hambúrgueres e pelo posicionamento premium. Em 2015, a empresa iniciou um processo de internacionalização, com destaque para a inauguração de uma unidade em Miami, nos Estados Unidos. No entanto, essa operação foi encerrada em 2018.

Este trabalho busca analisar os principais fatores que levaram ao fechamento dessa filial, bem como as implicações dessa decisão para o futuro da marca. A internacionalização de empresas brasileiras é um fenômeno crescente, mas que apresenta muitos desafios, especialmente em mercados exigentes como o norte-americano.

A internacionalização é um crescente fenômeno no mundo dos negócios, impulsiona a busca de mercados no exterior, diversificação de receitas e fortalecimento da marca.

Esse processo que inclui a importação e exportação de produtos, práticas joint ventures, franquias, investimento direto e indireto, bem como a produção de produtos e prestação de serviços em outros países.

No setor de alimentação, essa expansão apresenta desafios específicos, como adaptação ao gosto do consumidor local, regulamentações sanitárias e concorrência com marcas já estabelecidas. Nesse contexto, o Madero, uma das principais redes de restaurantes do Brasil, buscou sua internacionalização, com destaque para a entrada no mercado norte-americano.

1.1. JUSTIFICATIVA DO TEMA

O estudo da internacionalização do Madero e suas dificuldades no mercado norte-americano possui grande relevância tanto para o meio acadêmico quanto para o mundo empresarial. A internacionalização de empresas brasileiras ainda é um desafio, e o setor de alimentação apresenta particularidades que exigem adaptações cuidadosas. O caso do Madero é um exemplo relevante para compreender os desafios enfrentados por empresas nacionais que buscam expandir suas operações para mercados altamente competitivos.

Ao analisar os erros, dificuldades e estratégias utilizadas pelo Madero, este estudo poderá fornecer insights valiosos para outras empresas brasileiras que desejam expandir internacionalmente. A compreensão dos fatores que impactaram o desempenho da rede nos Estados Unidos pode ajudar empresários e gestores a tomarem decisões mais informadas, reduzindo riscos e aumentando as chances de sucesso em processos de internacionalização.

Além disso, do ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribui para o campo dos estudos sobre estratégias de expansão internacional no setor de alimentação, enriquecendo a literatura sobre os desafios enfrentados por empresas brasileiras ao ingressarem em mercados externos.

1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

O problema central desta pesquisa é compreender quais foram as principais dificuldades enfrentadas pelo Madero nos Estados Unidos e como essas barreiras impactaram sua estratégia de expansão. A internacionalização de uma rede de alimentação envolve fatores como diferenciação de produto, escolha do modelo de negócio, logística e a capacidade de adaptação ao novo mercado. No caso do Madero, sua proposta baseada em qualidade e experiência do consumidor foi suficiente para garantir sua competitividade nos EUA?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é analisar os desafios enfrentados pelo Madero na sua expansão internacional, com ênfase na entrada e operação da marca nos Estados Unidos.

1.3.2. Objetivos específicos

Para atingir esse objetivo, a pesquisa se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- Identificar os fatores que dificultaram o sucesso do Madero nos EUA, considerando aspectos culturais, financeiros, estratégicos e regulatórios.
- Avaliar a estratégia de internacionalização adotada pela empresa, analisando seu modelo de entrada, posicionamento no mercado e decisões operacionais.
- Comparar a trajetória do Madero com outras redes de alimentação que obtiveram sucesso na mesma região, buscando identificar diferenças estratégicas que possam ter contribuído para o desempenho dessas empresas.

1.4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo será conduzido por meio de uma pesquisa qualitativa e exploratória, com base em análise de fontes secundárias e estudo de caso. A pesquisa qualitativa permite uma compreensão aprofundada dos fenômenos analisados, enquanto a abordagem exploratória possibilita investigar um tema ainda pouco explorado na literatura acadêmica nacional.

A coleta de dados será realizada por meio da análise de fontes secundárias disponíveis publicamente na internet, incluindo:

- Entrevistas e declarações de executivos da empresa, publicadas em portais de notícias e mídias especializadas;
- Reportagens e artigos especializados sobre a expansão do Madero nos Estados Unidos;
- Estudos de caso de outras redes de alimentação que obtiveram sucesso em processos de internacionalização.

A análise foi fundamentada na literatura sobre internacionalização de empresas, modelos de entrada em mercados estrangeiros e os desafios específicos do setor de alimentação. O estudo comparativo com redes que tiveram êxito nos EUA contribuirá para identificar os fatores que podem ter influenciado o desempenho do Madero, promovendo uma reflexão crítica sobre as melhores práticas para a expansão internacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A internacionalização de empresas visa expandir sua atuação além do mercado nacional, abrangendo atividades como importação, exportação, produção e prestação de serviços em outros países. Esse processo pode ocorrer de diversas formas, desde a simples exportação de produtos até investimentos diretos na produção em território estrangeiro. Adotar essa estratégia permite às organizações ampliar sua presença geográfica, explorar novos modelos de negócios e contribuir para o crescimento financeiro, além de aumentar a competitividade global. Segundo o Sebrae (2024) e a AIESEC Brasil (2024), a internacionalização também possibilita o acesso a novos mercados, diversificação de riscos e maior eficiência operacional, embora envolva desafios como diferenças culturais e exigências legais específicas de cada país.

2.1. TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

No âmbito das teorias econômicas voltadas à internacionalização, limitando-se àquelas que têm a empresa como unidade de análise (CARNEIRO; DIB, 2007), destacam-se a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético, as quais serão sintetizadas a seguir.

2.1.1. Teoria do poder de mercado

Uma das primeiras teorias a discutir os motivadores do Investimento Direto no Exterior (IDE) é a Teoria do Poder de Mercado, proposta por Hymer (1960/1976). Essa teoria sugere que a busca de lucros de monopólio por empresas já dominantes em seus mercados locais suscita o investimento em operações externas. O grande motivador, nesse caso, é a dificuldade crescente da firma em aumentar seu poder de mercado ao atingir um ponto de saturação no mercado doméstico.

Para Graham (2002), uma das contribuições de Hymer é o reconhecimento de que o IDE é mais bem compreendido no contexto da organização industrial ao agregar imperfeições do mundo real do que na teoria clássica do movimento de capital internacional. Ainda segundo Graham (2002, p. 29), outra contribuição decorre do fato de situar a empresa multinacional como agente protagonista do IDE, de modo que a Teoria do Poder de Mercado é amplamente voltada a identificar “[...] as razões pelas quais firmas individuais tomam decisões de investimentos internacionais”.

Nesse aspecto, Pitelis e Teece (2010) analisam que o motivo da existência de multinacionais não pode ser simplesmente traduzido como um fenômeno do mercado de capitais empenhado em alavancar o capital de domínios geográficos em que há baixos retornos para outros domínios nos quais pode obter retornos mais elevados. Em vez disso, as empresas multinacionais são justificadas pela busca por vantagens competitivas que permitam consolidar e expandir seu poder de mercado em novos territórios. Essas vantagens podem estar relacionadas a fatores como diferenciação de produto, economia de escala, acesso a recursos estratégicos ou barreiras à entrada que dificultam a concorrência local.

Além disso, a Teoria do Poder de Mercado enfatiza que as multinacionais utilizam o IDE como uma ferramenta para reduzir a concorrência e fortalecer sua posição global, explorando falhas de mercado e assimetrias de informação a seu favor. Dessa forma, a internacionalização não ocorre apenas por oportunidades de crescimento, mas também como uma estratégia defensiva para manter a lucratividade e minimizar riscos associados à competição em seus mercados de origem.

2.1.2. Teoria da internalização

Segundo Williamson (1979), a teoria da internacionalização está estritamente ligada à Teoria dos Custos de Transação, inicialmente desenvolvida por Coase (1937) sobre o modo mais eficiente de organizar atividades transnacionais das empresas.

Conforme Buckley e Casson (1976), a Teoria da Internalização busca esclarecer a relação entre custos e benefícios na coordenação de atividades econômicas transnacionais dentro da própria empresa, em vez de utilizarem o mercado externo.

Partindo do pressuposto de que os mercados apresentam imperfeições, as empresas atuam com o propósito de maximizar seus lucros. Dessa forma, uma companhia em processo de internacionalização decide de maneira racional entre internalizar (hierarquizar) suas operações em diferentes países ou administrar as falhas de mercado por meio de estratégias como joint ventures ou concessão de licenças. No primeiro cenário, ocorre o surgimento de empresas multinacionais.

De acordo com os autores mencionados, o fluxo de bens intermediários desempenha um papel essencial ao conectar diversas etapas do processo produtivo da maioria dos bens e serviços. Entre esses produtos intermediários, não estão

apenas materiais semi-processados que transitam entre indústrias, mas também diferentes formas de conhecimento e especialização incorporadas ao capital humano, patentes e outros ativos intangíveis. Segundo Buckley e Strange (2011, p. 461):

Os produtos intermediários incluem materiais semi-processados que fluem entre as indústrias e várias formas de conhecimento e expertise incorporadas em capital humano, patentes e outros ativos intangíveis. A internalização desses mercados leva à criação da empresa multinacional.

Dessa maneira, para Buckley e Casson (1976), a internalização das ineficiências características dos mercados externos leva à formação de empresas multinacionais

2.1.3. O paradigma eclético

Dunning (2001), ao abordar a internacionalização das empresas sob uma perspectiva econômica, identifica três categorias de vantagens que impulsionam esse processo, formando o chamado Paradigma Eclético, também conhecido como Teoria OLI (*Ownership, Location, Internalization* – Propriedade, Localização e Internalização). Essas vantagens, segundo o autor, são definidas da seguinte forma:

- (O – Ownership / Propriedade): a capacidade da empresa (matriz) de utilizar suas competências essenciais como um diferencial competitivo em relação a concorrentes estrangeiros;
- (L – Location / Localização): a exploração dos benefícios relacionados à localização, seja em função dos custos de mão de obra, transporte ou da maior integração com o mercado externo; e
- (I – Internalization / Internalização): a redução dos custos de transação, minimizando incertezas e aumentando a capacidade de atuação direta nos mercados e na formalização de acordos.

Para Eden e Dai (2010), essas vantagens estão no nível da empresa, devendo atender a três condições principais:

- I. a organização precisa deter as vantagens O – Ownership / Propriedade;
- II. deve optar pelo uso dessas vantagens em vez de vendê-las ou repassá-las ao mercado; e

- III. necessita de fatores externos ao país de origem para garantir que as vantagens O – Ownership / Propriedade sejam utilizadas de forma lucrativa.

Entretanto, Dunning (2002) ressalta que, apesar de frequentemente ilustrar o Paradigma Eclético com exemplos de empresas individuais, seu foco principal está em explicar a produção internacional como um fenômeno que envolve todas as empresas de um país ou grupo de países. Nesse sentido, o autor considera:

“O objetivo da abordagem eclética é oferecer uma estrutura geral para identificar e avaliar os determinantes da produção internacional. Dessa forma, é inapropriado comparar os méritos e deméritos do paradigma eclético com aqueles da internalização e de outras teorias da firma. Em vez disso, o paradigma deve ser visto como um arcabouço capaz de integrar e complementar as diferentes abordagens existentes.” (DUNNING, 2002, p. 40).

De maneira semelhante, Carneiro e Dib (2007, p. 17) afirmam que o Paradigma Eclético representa um “arcabouço analítico amplo”, capaz de abranger tanto as imperfeições de mercado resultantes do crescimento da empresa em seu mercado doméstico (Teoria do Poder de Mercado), quanto a tendência das organizações a se internacionalizarem para explorar as imperfeições dos mercados externos (Teoria da Internalização).

2.2. MODELO DE ENTRADA

A escolha do modelo de entrada é uma das decisões estratégicas mais relevantes no processo de internacionalização de uma empresa. No setor de alimentação, essa escolha deve considerar fatores como o controle operacional, o investimento necessário, os riscos envolvidos e o grau de adaptação ao mercado local.

O Grupo Madero optou por um modelo de investimento direto, com abertura de unidades próprias nos Estados Unidos, diferentemente de empresas que optam por franquias ou joint ventures. Essa decisão permitiu maior controle sobre a qualidade dos produtos e serviços uma das premissas da marca, mas também implicou maiores custos, riscos financeiros e necessidade de conhecimento aprofundado do mercado americano. A ausência de um parceiro local pode ter dificultado a adaptação cultural e operacional da marca no novo ambiente.

O modelo adotado pelo Madero evidencia como a escolha da forma de entrada pode impactar diretamente o desempenho da empresa em sua expansão internacional.

2.3. SETOR DE ALIMENTAÇÃO E RESTAURAÇÃO NO COMÉRCIO EXTERIOR

A internacionalização de empresas do setor de alimentação e restauração apresenta um conjunto específico de desafios que a diferencia de outros segmentos do comércio exterior. Embora o apelo por novas experiências gastronômicas favoreça a aceitação de marcas estrangeiras em alguns mercados, diversos fatores tornam a inserção internacional complexa e arriscada. Os principais desafios enfrentados pelas empresas desse setor incluem a adaptação cultural de cardápios e operações, a alta competitividade com marcas locais e globais, o cumprimento de legislações sanitárias e trabalhistas rígidas, os elevados custos logísticos e operacionais, além da dificuldade de construir reconhecimento de marca em mercados onde ainda não são conhecidas. Tais obstáculos exigem das organizações estratégias bem planejadas, capacidade de adaptação e conhecimento aprofundado do público-alvo para alcançar um posicionamento sustentável no ambiente internacional.

O setor de alimentação e restauração tem ganhado cada vez mais relevância no comércio exterior, tanto pelo crescimento da demanda global por experiências gastronômicas diversas, quanto pela internacionalização de grandes cadeias de restaurantes. Trata-se de um setor dinâmico, competitivo e fortemente influenciado por fatores culturais, logísticos, regulatórios e econômicos.

2.3.1. Características do setor

O setor de alimentação e restaurantes é altamente competitivo e sensível a fatores culturais, econômicos e regulatórios. Empresas que atuam nesse segmento precisam adaptar seus cardápios, estratégias de marketing e modelos operacionais às preferências e hábitos alimentares do consumidor local.

Além disso, há exigências sanitárias, fiscais e trabalhistas específicas em cada país. No comércio exterior, o setor depende de cadeias logísticas eficientes, padronização de processos e capacidade de adaptação rápida às tendências de consumo.

2.3.2. Principais desafios para empresas do ramo

Expandir operações no setor de alimentação para mercados internacionais envolve não apenas a reprodução do modelo de negócios vigente no país de origem, mas também sua reinvenção em função das exigências e especificidades locais. As empresas enfrentam um ambiente complexo, onde questões culturais, legais, logísticas e competitivas se entrelaçam e impõem obstáculos que podem comprometer a sustentabilidade da operação se não forem devidamente considerados. Assim, compreender os principais desafios enfrentados por organizações desse ramo é essencial para a formulação de estratégias eficazes de internacionalização.

- **Adaptação ao mercado local:** exige alterações no cardápio, comunicação e operação para atender às preferências e expectativas do consumidor estrangeiro, o que pode envolver desde mudanças no sabor até questões religiosas ou éticas (como restrições a carne suína ou consumo de álcool).
- **Concorrência com marcas locais e globais:** empresas estrangeiras enfrentam a lealdade do consumidor a marcas já estabelecidas, além de desafios para construir reconhecimento e confiança no novo mercado.
- **Cumprimento de normas e regulações:** cada país possui suas próprias exigências sanitárias, fiscais, trabalhistas e ambientais, que precisam ser rigorosamente seguidas, sob pena de multas ou interdições.
- **Gestão de custos e eficiência operacional:** custos com transporte, mão de obra, matérias-primas locais e marketing internacional podem impactar significativamente a rentabilidade do negócio.
- **Logística e cadeia de suprimentos:** garantir a mesma qualidade dos produtos oferecidos na matriz requer uma logística eficiente, com fornecedores confiáveis e processos bem estabelecidos, o que se torna ainda mais complexo em operações internacionais.

2.4. CASOS DE EMPRESAS QUE CONSEGUIRAM SE CONSOLIDAR

O setor de restaurantes tem registrado diferentes trajetórias de internacionalização, com casos de grande sucesso e outros que enfrentaram sérios

obstáculos. Analisar essas experiências permite identificar os fatores críticos que contribuem para o êxito ou fracasso de empresas nesse processo.

Diversas empresas do setor de alimentação conseguiram não apenas ingressar em mercados estrangeiros, mas também se consolidar como referências globais. Esses casos de sucesso são marcados por estratégias consistentes de adaptação cultural, construção de marca e escolha adequada do modelo de entrada no exterior.

Um dos exemplos mais emblemáticos é o McDonald's, cuja presença em mais de cem países o tornou um ícone da globalização. A chave para seu sucesso está na combinação entre padronização da identidade e flexibilidade operacional. A empresa manteve sua proposta central de *fast food* acessível, mas adaptou cardápios a culturas locais como os hambúrgueres vegetarianos na Índia ou o Teriyaki Burger no Japão, respeitando as particularidades de cada mercado. Além disso, o modelo de franquia permitiu rápida expansão com menores riscos operacionais.

Outro caso de destaque é a Starbucks, que conseguiu se estabelecer internacionalmente oferecendo mais do que apenas café: a marca criou um modelo de experiência que combina ambiente acolhedor, atendimento personalizado e produtos adaptados ao gosto local. Em países como China e Japão, a empresa ajustou sua comunicação e incluiu sabores regionais, como chá verde (*matcha*) e doces locais, demonstrando sensibilidade cultural sem perder sua essência de marca premium.

A rede sul-africana Nando's também se destacou no cenário internacional, especialmente no Reino Unido, por oferecer um conceito gastronômico diferenciado baseado no frango com molho peri-peri, um tempero típico africano. Sua consolidação se deu por meio de uma comunicação irreverente, ambientação moderna das lojas e uma experiência de consumo marcante, que atraiu consumidores interessados em algo novo e autêntico.

Esses exemplos demonstram que o sucesso na internacionalização de restaurantes depende de uma combinação estratégica entre a valorização da identidade da marca e sua capacidade de adaptação às expectativas culturais e operacionais dos mercados-alvo. Mais do que simplesmente replicar modelos locais, essas empresas souberam interpretar os contextos estrangeiros e se posicionar de forma competitiva e relevante.

3. O CASO MADERO

O Restaurante Madero foi fundado por Junior Durski, em 2005, na cidade de Curitiba, Paraná. O conceito inicial do Madero era oferecer uma gastronomia de alta qualidade, com foco em pratos tradicionais da culinária brasileira, especialmente carnes, em um ambiente sofisticado, porém acessível. O nome "Madero" é uma referência ao clima acolhedor e à madeira, material predominante no design dos restaurantes, que ajuda a criar uma atmosfera rústica e acolhedora.

Durski, com experiência na área de gastronomia, viu uma oportunidade de criar um restaurante que fugisse do modelo de *fast-food*, mas que, ao mesmo tempo, fosse eficiente e atraente para um público diversificado. O Madero se destacou desde o início por sua qualidade e pelo seu diferencial de oferecer um hambúrguer gourmet com carne 100% bovina.

3.1. MODELO DE NEGÓCIO DO MADERO

O modelo de negócio do Madero é focado filiais com alto controle de qualidade e um cardápio relativamente simples, mas de alta qualidade. A empresa investe fortemente em seus fornecedores e na padronização dos ingredientes, com o objetivo de garantir que todos os restaurantes ofereçam a mesma experiência ao cliente, independentemente da localização. Além disso, o restaurante busca oferecer um atendimento de excelência e uma experiência gastronômica única.

Principais características do modelo de negócio:

- Filiais: O restaurante Madero é composto por filiais presentes em 18 estados, o que permite uma rápida expansão no Brasil.
- Cardápio: A marca é conhecida pelos hambúrgueres artesanais, mas também oferece opções de carnes, massas e sobremesas.
- Qualidade e *Sourcing*: A empresa valoriza o uso de ingredientes frescos e de alta qualidade, além de trabalhar com fornecedores locais sempre que possível.

3.2. ORIGEM, CRESCIMENTO E EXPANSÃO NO BRASIL

A expansão do Madero começou de forma acelerada após o sucesso do primeiro restaurante em Curitiba. A marca se consolidou como uma das principais

redes de alimentação do Brasil, com unidades em diversas capitais e cidades de porte médio.

Destaques da expansão no Brasil:

- Início em Curitiba: O primeiro restaurante foi inaugurado em 2005, e logo após a sua popularização, começaram as primeiras franquias.
- Modelo de franquia: No início, a rede focou no modelo de franquia, o que facilitou o crescimento rápido.
- Expansão para shoppings e centros comerciais: O Madero encontrou um nicho de mercado no Brasil com unidades situadas principalmente em shoppings e centros comerciais.

3.3. ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA

A internacionalização do Madero, embora mais recente, é uma etapa importante para a marca. O foco inicial foi o mercado dos Estados Unidos, começando com a inauguração de unidades em Miami, um local estratégico por ser um destino turístico com uma grande comunidade de brasileiros.

Estratégia adotada para a internacionalização:

- Primeiro passo: A entrada no mercado dos Estados Unidos começou com a abertura de um restaurante em Miami, visando conquistar os consumidores locais.
- Adaptação ao mercado: A marca fez ajustes em seu cardápio para atender aos gostos locais, mas manteve a essência de seus pratos tradicionais.

3.4. OBJETIVOS E PLANOS DE ENTRADA NO MERCADO DOS EUA

O objetivo principal da expansão para os Estados Unidos foi aumentar a visibilidade internacional do Madero e reforçar sua imagem de qualidade no mercado global. A empresa pretende abrir mais unidades, principalmente em regiões com grande concentração de brasileiros, mas também com o intuito de alcançar o público norte-americano.

Planos de entrada nos EUA:

- Miami como primeiro passo: A cidade de Miami foi escolhida devido à alta concentração de brasileiros e sua receptividade ao turismo.

- Abertura de novas unidades: A meta é expandir para outras cidades estratégicas, como Nova York e Los Angeles.
- Promoção de uma gastronomia sofisticada: O Madero tenta posicionar-se como uma alternativa gourmet em um mercado de hambúrgueres competitivo.

3.5. ESCOLHA DO MERCADO-ALVO

A escolha do mercado-alvo no caso da internacionalização foi bem estratégica. O Madero focou principalmente em brasileiros expatriados nos Estados Unidos, mas com o objetivo de conquistar também o público norte-americano. Em Miami, onde a população brasileira é significativa, a marca visava criar um ponto de encontro para essa comunidade, enquanto promovia a qualidade e sofisticação dos seus produtos para os consumidores locais.

3.6. DIFICULDADES E BARREIRAS ENCONTRADAS

A internacionalização do Madero enfrentou algumas dificuldades e barreiras, que são comuns quando uma marca tenta se expandir para outros países.

Principais dificuldades e barreiras:

- Adaptação cultural: O mercado norte-americano tem uma cultura de consumo muito diferente, e os brasileiros precisam se adaptar a hábitos alimentares distintos.
- Concorrência local: O mercado de hambúrgueres nos EUA é altamente competitivo, com grandes marcas já consolidadas.
- Custos operacionais: A operação nos EUA exige um investimento considerável, tanto na adaptação dos restaurantes quanto na busca por fornecedores de alta qualidade.

3.7. COMPARAÇÃO COM OUTRAS REDES DE RESTAURANTES

Comparando o Madero com outras redes de restaurantes, podemos destacar o seu foco em *qualidade e diferenciação. Enquanto marcas como *McDonald's e Burger King focam em uma operação de grande escala e preços acessíveis, o Madero se posiciona como uma marca gourmet, oferecendo um produto de qualidade superior, com uma experiência diferenciada.

- Modelo de Negócio: O Madero se destaca pela experiência gastronômica e pelo ambiente mais sofisticado, enquanto as grandes redes de *fast-food* são mais focadas em rapidez e custo.
- Expansão Internacional: O Madero é mais seletivo na expansão internacional, enquanto outras redes de *fast-food*, como McDonald's, têm uma presença global mais massiva.

4. ANÁLISE CRÍTICA DAS ESTRATÉGIAS NO EXTERIOR

A internacionalização de empresas brasileiras é uma estratégia que visa ampliar mercados e aumentar a competitividade. No entanto, esse processo envolve desafios significativos, como a adaptação a culturas diferentes, a gestão de operações em ambientes regulatórios distintos e a necessidade de manter a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. A experiência da rede de restaurantes Madero, que encerrou sua operação em Miami em 2018, exemplifica as complexidades envolvidas na expansão internacional.

De acordo com entrevista feita com o dono do grupo Madeiro o Sr. Junior Durski, o processo de internacionalização teve alguns contratempos, como destacado nos tópicos seguintes.

4.1. LOCALIZAÇÃO E DINÂMICA DE MERCADO

A primeira razão para o encerramento da unidade do Madero em Miami foi a escolha da localização. O restaurante estava situado na Ocean Drive, uma das avenidas mais turísticas de Miami. Embora o local fosse emblemático, a dependência do fluxo turístico resultava em uma clientela volátil e sazonal. Além disso, a falta de estacionamento e a dificuldade de acesso afastavam os residentes locais, tornando o negócio insustentável a longo prazo (DURSKI, 2025).

Ainda, segundo Júnior Durski, fundador da rede Madero, “lucro pouco não quebra ninguém, mas nós chegamos à conclusão de que não faria sentido ficarmos com um só restaurante nos EUA, que dá o mesmo trabalho que três restaurantes no Brasil” (ACHEIUSA, 2018).

4.2. REPOSICIONAMENTOS ESTRATÉGICOS NO MERCADO NACIONAL

O segundo motivo para o encerramento da operação internacional foi a decisão estratégica de concentrar os investimentos no mercado brasileiro. Com mais de 120 unidades no país em 2018, a empresa optou por fortalecer sua presença nacional, aproveitando o conhecimento do mercado e a infraestrutura já estabelecida (DURSKI, 2025).

Durski afirmou que “atuar no mercado nacional é a estratégia que nos direciona neste momento. Aprendemos muito nos Estados Unidos, mas chegamos à conclusão de que a internacionalização das nossas marcas só faria sentido após não termos mais espaço para crescer no nosso país” (MADERO, 2018).

Essa escolha está alinhada ao conceito de "core business" de Prahalad e Hamel (1990), que enfatiza a importância de concentrar recursos nas competências centrais da empresa.

4.3. DESAFIOS LOGÍSTICOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Além dos fatores mencionados, a Madero enfrentou desafios significativos relacionados à sua cadeia de suprimentos durante a operação em Miami. A empresa é conhecida por controlar rigorosamente sua produção, incluindo o cultivo de alface, tomate e a fabricação de pães e molhos, visando garantir a qualidade e padronização dos seus produtos.

A internacionalização para os Estados Unidos implicou em dificuldades para replicar esse modelo verticalizado. A importação de ingredientes frescos e específicos enfrentava barreiras regulatórias e custos elevados, além de desafios logísticos como atrasos no transporte marítimo e escassez de contêineres, que impactavam a consistência do abastecimento (FOLHA, 2024; ORACLE, 2024).

Adicionalmente, as diferenças nas regulamentações e normas entre países, especialmente relacionadas à segurança alimentar e padrões de embalagem, exigiam adaptações constantes para seguir as regras locais, aumentando os custos operacionais e causando possíveis atrasos nas entregas (SANSUY, 2024).

Esses obstáculos logísticos e regulatórios comprometeram a capacidade da Madero de manter sua proposta de valor baseada na qualidade e padronização dos produtos, influenciando na decisão de encerrar a operação internacional.

4.4. CONSIDERAÇÕES SOBRE A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A experiência do Madero em Miami destaca a importância de uma análise crítica e cuidadosa ao considerar a internacionalização. Especialistas como Costa e Gambetta (2016) ressaltam que “a internacionalização de empresas é uma forma estratégica que lhes permite ampliar as fronteiras da rentabilidade e da competitividade”, mas também alertam para os desafios e riscos envolvidos. A decisão do Madero de recuar e focar no mercado interno reflete uma abordagem prudente, priorizando a consolidação e o fortalecimento da marca no Brasil antes de novas investidas internacionais.

4.5. EMPRESAS QUE ENFRENTARAM DIFICULDADES SEMELHANTES AO MADERO

Apesar de o mercado internacional oferecer amplas oportunidades, muitas empresas do setor de alimentação brasileiras enfrentam desafios significativos ao tentar expandir suas operações para o exterior. Dentre os principais obstáculos, destacam-se a falta de conhecimento aprofundado do mercado-alvo, barreiras culturais, escolha inadequada do modelo de entrada e a complexidade inerente às operações internacionais. Tais desafios, se não gerenciados de forma estratégica, podem acarretar prejuízos financeiros e até levar à retirada do mercado.

No caso do **Habib's**, embora a rede tenha buscado ativa participação em feiras internacionais – como evidenciado pela sua participação na Expo Paris –, a falta de adequação às diferenças culturais e a necessidade de uma estrutura robusta para atender a mercados externos revelaram-se pontos críticos na trajetória de internacionalização. Conforme publicado pelo Consumidor Moderno (2016), os esforços iniciais para expandir a presença internacional da marca evidenciaram a importância de um planejamento aprofundado para superar barreiras culturais, o que, em alguns mercados, dificultou a consolidação da marca (CONSUMIDORMODERNO, 2016).

A **Spoletto**, conhecida pela sua proposta de personalização de pratos italianos, também enfrentou desafios no cenário internacional. No mercado norte-americano, por exemplo, a oferta personalizada não se destacou em meio à saturação de opções semelhantes e à forte concorrência, dificultando a penetração da marca. De acordo com análise apresentada pelo Franquias.biz (2011), fatores como as barreiras

operacionais e culturais contribuíram para que a rede não atingisse o desempenho esperado fora do Brasil [FRANQUIAS.BIZ, 2011].

Já a **Fogo de Chão**, em suas fases iniciais de expansão internacional, encontrou dificuldades para adaptar seu modelo de rodízio a contextos em que a tipologia do serviço não era familiar ao consumidor local. Reportagens recentes no FoodBiz Brasil (2025) indicam que, antes de consolidar sua presença com investimentos e ajustes estratégicos, a percepção do conceito de rodízio neste formato era considerada exótica ou até mesmo inviável em alguns mercados-alvo [FOODBIZ BRASIL, 2025]. Essa experiência reforça como a adequação do modelo de negócio às características culturais e operacionais do país de destino é crucial para o sucesso da expansão internacional.

Em síntese, essas experiências demonstram que a internacionalização de empresas do setor de alimentação exige não apenas a transferência de um modelo de negócios bem-sucedido no mercado doméstico, mas, sobretudo, a sua reestruturação para atender às especificidades do ambiente externo. A lição central é que o conhecimento profundo do mercado-alvo, aliado a parcerias locais e a uma logística adaptada, é fundamental para superar as barreiras inerentes à expansão internacional.

Diferentemente das empresas citadas, o Madero baseia sua proposta de valor em uma cadeia de produção verticalizada e rigorosamente controlada, com fabricação própria de ingredientes como pão, molhos, carnes e até hortaliças.

Esse modelo, altamente dependente de uma cadeia logística integrada, enfrentou sérios obstáculos fora do Brasil, principalmente nos Estados Unidos, onde a nacionalização de insumos enfrentava barreiras regulatórias, custos elevados e riscos logísticos. Assim, a dificuldade de replicar essa cadeia de valor no exterior, somada às razões citadas, contribuiu para a inviabilidade da operação internacional do Madero.

4.5.1. Quadro comparativo entre estratégias de internacionalização

O Quadro 1, a seguir, resume os principais aspectos comparativos entre o Grupo Madero e outras redes de alimentação que vivenciaram processos de internacionalização, destacando a estratégia de entrada, o nível de adaptação cultural e os respectivos resultados obtidos nos mercados externos. Essa síntese permite

visualizar os padrões de sucesso e insucesso com maior clareza e facilita a análise crítica da trajetória do Madero.

Quadro 1 – Comparativo entre Madero e outras marcas no processo de internacionalização

Empresa	Estratégia de Entrada	Adaptação Cultural	Resultado da Internacionalização
Madero	Investimento direto com filiais próprias	Baixa: cardápio pouco ajustado e comunicação limitada ao público local	Insucesso – Unidade fechada em Miami após dificuldades operacionais e culturais
McDonald's	Franquias locais com forte padronização e controle	Alta: adapta cardápios conforme hábitos alimentares locais	Sucesso – Presença consolidada em mais de 100 países
Starbucks	Investimento direto e joint ventures	Alta: ambientação e sabores adaptados ao gosto regional	Sucesso – Marca reconhecida globalmente, inclusive em mercados asiáticos
Habib's	Tentativas de entrada direta e promoção em feiras	Baixa: pouca adequação ao público e cultura local	Insucesso – Falta de continuidade em mercados externos
Spoletto	Franquias e operações próprias em alguns países	Moderada: modelo de personalização não se destacou frente à concorrência	Fracasso – Dificuldades para se estabelecer fora do Brasil
Nando's	Expansão com investimento próprio e identidade forte	Alta: manteve autenticidade com ajustes no posicionamento	Sucesso – Presença sólida no Reino Unido e outros países

A análise comparativa apresentada no Quadro 1 evidencia que o sucesso na internacionalização de redes de alimentação depende diretamente da escolha adequada da estratégia de entrada, da capacidade de adaptação cultural e da compreensão profunda do mercado-alvo. Enquanto marcas como McDonald's, Starbucks e Nando's investiram em modelos flexíveis e ajustados à realidade local, o Madero e outras redes brasileiras, como Habib's e Spoletto, enfrentaram dificuldades por manterem estruturas pouco adaptáveis ou por subestimarem as complexidades culturais e operacionais dos mercados externos. Esses contrastes reforçam a importância de alinhar competências internas com o ambiente externo, destacando a necessidade de abordagens mais integradas e menos centralizadas para alcançar êxito em contextos internacionais.

4.6. ANÁLISE DO MADERO À LUZ DO PARADIGMA ECLÉTICO

Propriedade (Ownership): O Madero acreditava que suas competências essenciais, como a qualidade do produto (um *fast food* de alta qualidade com foco em carnes nobres), a experiência única de consumo e o conceito inovador de suas

unidades, seriam um diferencial competitivo para atrair o público norte-americano. Isso levou a empresa a decidir manter o controle total sobre suas operações no exterior, com filiais próprias ao invés de optar por franquias, que são mais comuns em estratégias de expansão internacional.

Localização (Location): O Madero optou por expandir para os Estados Unidos devido ao grande mercado de alimentação e à crescente demanda por opções de fast food de qualidade superior. Os EUA representam um mercado vasto com grande potencial de consumidores, e a empresa acreditava que poderia se aproveitar dessa localização estratégica. Contudo, o custo elevado para manter operações no país e as diferenças culturais de consumo podem ter representado um grande desafio para adaptar seu modelo de negócio ao mercado local.

Internalização (*Internalization*): O Madero preferiu internalizar suas operações, ou seja, abrir filiais próprias, com o objetivo de minimizar os custos de transação e manter controle total sobre suas unidades. A empresa desejava garantir a qualidade do produto, a padronização dos serviços e uma gestão mais eficiente sem depender de terceiros como franqueados ou parceiros externos. Esse modelo de internalização oferece maior controle, mas exige altos investimentos e capacidade de adaptação à gestão de filiais internacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar os desafios enfrentados pelo Grupo Madero em sua tentativa de internacionalização no mercado norte-americano, com ênfase na unidade instalada em Miami. Buscou-se compreender como fatores estratégicos, culturais, operacionais e logísticos impactaram diretamente a viabilidade e continuidade da operação no exterior.

Os resultados da pesquisa demonstraram que, embora o Madero seja uma marca consolidada no Brasil, com forte apelo à qualidade e controle rigoroso sobre sua cadeia produtiva, sua estratégia de replicação do modelo nacional nos Estados Unidos revelou-se ineficaz. A ausência de adaptações mais profundas ao ambiente americano contribuiu para a descontinuidade da operação. Dentre os principais obstáculos observados, destacam-se:

Escolha inadequada de localização e público-alvo: a unidade foi instalada em uma área turística, o que gerou um fluxo de clientes instável e sazonal, limitando o alcance ao público residente e comprometendo a fidelização da clientela;

Custos operacionais e logísticos elevados: a tentativa de manter o padrão de qualidade do Brasil, sem nacionalizar processos e insumos, resultou em uma cadeia de suprimentos onerosa e complexa, afetada por barreiras regulatórias e dificuldades de abastecimento;

Modelo de negócio pouco flexível e comunicação ineficaz: a insistência em uma estrutura verticalizada, sem ajustes ao novo contexto, aliada à dificuldade de posicionamento frente ao consumidor americano, dificultou o reconhecimento da marca e sua aceitação no mercado local.

Em resposta aos objetivos específicos propostos neste trabalho, foi possível:

- Identificar os fatores centrais que comprometeram o desempenho do Madero nos EUA;
- Avaliar criticamente sua estratégia de entrada, que se baseou na abertura de filiais próprias sem a presença de parceiros locais;
- Comparar sua experiência com redes de alimentação que obtiveram sucesso internacional, ressaltando o papel da adaptação cultural e do modelo de expansão na consolidação global.

Dessa forma, conclui-se que a internacionalização, sobretudo no setor de alimentação, requer mais do que a simples transposição de um modelo de sucesso doméstico. É essencial adotar uma abordagem flexível e estratégica, baseada em:

- Adaptação ao mercado local, com personalização de produtos, ajustes operacionais e comunicação direcionada;
- Parcerias locais, que ofereçam suporte regulatório, logístico e mercadológico;
- Revisão da cadeia de suprimentos, visando garantir qualidade com eficiência e menor exposição a riscos internacionais.

Portanto, a experiência do Grupo Madero evidencia que o sucesso em mercados externos depende não apenas da força da marca, mas da capacidade de leitura do ambiente internacional e da disposição para reconfigurar seu modelo de negócio conforme as exigências locais. As lições deste estudo oferecem contribuições relevantes tanto para o meio acadêmico quanto para gestores empresariais,

reforçando a necessidade de planejamento robusto, análise crítica e flexibilidade para competir em um cenário global em constante transformação.

REFERÊNCIAS

ACHEIUSA. Restaurantes Paris 6 e Madero fecham as portas em Miami. 23 jul. 2018. Disponível em: <https://www.acheiusa.com/Noticia/restaurantes-paris-6-e-madero-em-miami-fecham-as-portas-58416/>. Acesso em: 2 maio 2025.

AIESEC BRASIL. Conheça 5 estratégias de internacionalização de empresas. 2024. Disponível em: <https://aiesec.org.br/conheca-5-estrategias-de-internacionalizacao-de-empresas>. Acesso em: 15 maio 2025.

APEX-BRASIL. Estratégias de internacionalização para empresas brasileiras. Disponível em: <https://apexbrasil.com.br>. Acesso em: 20 mar. 2025.

BAIN & COMPANY. Global Consumer Insights Report. Disponível em: <https://www.bain.com>. Acesso em: 3 abr. 2025.

BUREAU OF LABOR STATISTICS. Employment and wage statistics in food services. Disponível em: <https://www.bls.gov>. Acesso em: 3 abr. 2025.

CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of firms. *European Research*, v. 8, n. 6, p. 273-281, 1980. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/302560081_On_the_internationalization_process_of_firms. Acesso em: 27 abr. 2025.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). Indicadores de competitividade da indústria brasileira. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/listas/7-indicadores-da-cni-que-mostram-a-competitividade-da-industria-brasileira/>. Acesso em: 2025.

DELOITTE. Challenges for foreign companies operating in the U.S. Disponível em: <https://www2.deloitte.com>. Acesso em: 3 abr. 2025.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/154984>. Acesso em: 27 abr. 2025.

ECONOMIA E NEGÓCIOS. Saturação do mercado: levando ao máximo. Disponível em: <https://economiaenegocios.com/saturacao-do-mercado-levando-ao-maximo/>. Acesso em: 2025.

FERREIRA, Manuel Portugal; PINTO, Cíntia Ferreira; SERRA, Fernando Ribeiro; SANTOS, João Carlos. Um estudo bibliométrico da contribuição de John Dunning na pesquisa em negócios internacionais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 15, n. 46, p. 56–75, jan./mar. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/mG7n6dmtbBsvjqLZ4gTX4MC/>. Acesso em: 17 maio 2025.

FOLHA. Alta nos preços de transporte marítimo coloca cadeia global de suprimentos em risco. 25 jun. 2024. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2024/06/alta-nos-precos-de-transporte-maritimo-coloca-cadeia-global-de-suprimentos-em-risco.shtml>. Acesso em: 2 maio 2025.

IBISWORLD. Premium Burgers Industry in the U.S., 2024. Disponível em: <https://www.ibisworld.com>. Acesso em: 3 abr. 2025.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/254397>. Acesso em: 27 abr. 2025.

MADERO. Madero investe no mercado nacional. 2 maio 2018. Disponível em: <https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/item/madero-investe-no-mercado-nacional-pt>. Acesso em: 2 maio 2025.

MADERO. Nossa história. Restaurante Madero, 2025. Disponível em: <https://www.restaurantemadero.com.br/pt/madero/historia>. Acesso em: 8 maio 2025.

NANDO'S. The Nando's Story. Disponível em: <https://www.nandos.co.uk/about-us>. Acesso em: 4 maio 2025.

ORACLE. Cadeia de suprimentos e inflação: problemas e impactos. 2024. Disponível em: <https://www.oracle.com/br/scm/supply-chain-inflation/>. Acesso em: 2 maio 2025.

PORTUGAL EXPORTA. Entrar em mercados internacionais: desafios e oportunidades. Disponível em: <https://portugalexporta.pt>. Acesso em: 20 mar. 2025.

ROOT, F. R. Entry strategies for international markets. Lexington: Lexington Books, 1994. Disponível em: <https://archive.org/details/entrystrategiesf00root>. Acesso em: 27 abr. 2025.

SANSUY. Logística internacional e gestão da cadeia de suprimentos: como funciona. 2024. Disponível em: <https://blog.sansuy.com.br/logistica-internacional/>. Acesso em: 2 maio 2025.

SANTANDER NEGÓCIOS E EMPRESAS. Sucesso pelo mundo! Conheça a história destas 5 empresas brasileiras. Disponível em: <https://santandernegocioseempresas.com.br/conhecimento/internacionalizacao/sucesso-no-exterior/>. Acesso em: 3 abr. 2025.

EBRAE. O que é internacionalização e quais as vantagens para sua empresa? 2023. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/o-que-e-internacionalizacao-e-quais-as-vantagens-para-sua-empresa#:~:text=A%20internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20o%20processo,seu%20neg%C3%B3cio%20no%20ambiente%20internacional>. Acesso em: 14 mar. 2025.

SEBRAE. O que é internacionalização e quais as vantagens para sua empresa. 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-internacionalizacao-e-quais-as-vantagens-para-sua-empresa,f8db8a4c7a396810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 15 maio 2025.

SILVA, L. L. A internacionalização das empresas brasileiras: o caso de redes de fast-food. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 6, p. 672-693, 2017. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1487>. Acesso em: 4 maio 2025.

SPOLETO. A história do Spoleto. Disponível em: <https://www.spoletto.com.br/a-historia>. Acesso em: 4 maio 2025.

STARBUCKS. Our story. Disponível em: <https://www.starbucks.com/about-us/company-information>. Acesso em: 4 maio 2025.

UOL ECONOMIA. Marcas brasileiras que fazem sucesso no exterior. 2022. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2022/05/13/marcas-brasileiras-que-fazem-sucesso-no-exterior.htm>. Acesso em: 3 abr. 2025.

VIGNALI, C. McDonald's: "Think global, act local". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 13, n. 5, p. 206-211, 2001. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09596110110395844/full/html>. Acesso em: 4 maio 2025.