

ÁREA TEMÁTICA: 4 ESTRATÉGIA

INTERNACIONALIZAÇÃO DE UM PEQUENO RESTAURANTE: O CASO J.  
BURGERS

## **Resumo**

O presente artigo tem como objeto de estudo a internacionalização do restaurante J. Burgers para Londres. Inicialmente, a análise teórica será feita a partir das teorias de internacionalização e de uma entrevista com a fundadora do restaurante, que proporcionou informações sobre o processo de internacionalização da empresa. Logo, os aspectos do Modelo de Uppsala foram usados para justificar os motivos que levaram à uma internacionalização precoce. Os resultados adquiridos, baseados na abordagem comportamental, mostram a razão da expansão a um país territorialmente tão longe: o interesse de um investidor do exterior em implementar uma franquia para a cidade de Doncaster, sendo esse o método de entrada utilizado pela CEO da empresa. Como resultado desse processo, as consequências para as unidades brasileiras foram bastante benéficas, levando em consideração a lucratividade obtida devido ao câmbio da moeda quando aplicado no mercado doméstico. Com isso, é perceptível, além do massivo estudo realizado sobre o mercado interno, as decisões que tiveram de ser tomadas a fim de contornar as dificuldades causadas pelo BREXIT e pela pandemia da COVID-19, para que assim internacionalização fosse possível.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Restaurante, Teoria Uppsala.

## **Abstract**

This article has the internationalization of the restaurant J. Burgers to London as it's focus and study object. At first, the analysis will be done from the internationalization's theories and an interview with the founder, that gave us some informations about the restaurant. Therefore, the Uppsala Model was used to justify the early internationalization's motives. The acquired results, based on comportamental approach, show the reason of an expansion to a territorially distant country: the interest of an outsider investor on purchasing a franchise to Doncaster city, that was the entrance method used by the company's CEO. Based on the results, the consequences were excellent to the brazilian's franchises, considering the profitability gained by the currency exchange when invested back in the local market. In addition, it's noticeable, beyond the intern market's substantial study, the decisions that had to be made in order to trespass the complications caused by the BREXIT and the COVID-19 pandemic, so that way, the internationalization would be possible.

**Key Words:** internationalization, company, restaurant, Uppsala Theory

## Introdução

O segmento de restaurantes sempre foi um dos maiores expoentes no ramo alimentício no Brasil, movimentando, em 2018, cerca de R\$170 bilhões de reais e atingindo 80 milhões de consumidores mensais, segundo dados do IFB – Instituto Foodservice Brasil (MAGALHÃES, 2021). Além da grande contribuição em fomentar o PIB brasileiro, restaurantes, bares e lanchonetes são responsáveis pela criação de cerca de 450 mil novos empregos todos os anos, totalizando mais de 6 milhões de empregados, de acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL (ABRASEL, 2021).

Com o crescimento das cidades e o tempo gasto no trânsito para se deslocar, a alimentação fora de casa tem se tornado cada vez mais comum, principalmente nas cidades maiores; logo, esse setor tem tomado notoriedade e é uma aposta do mercado. De acordo com a Associação Alimentícia da Indústria de Alimentos – ABIA (ABIA, 2020), o brasileiro, em 2020, gastou estimativamente 25% com *food service*. Já segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2021), um terço da população já se alimenta diariamente fora de casa.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE e Abrasel (GUEDES, 2020), no mês de agosto de 2020, em decorrência das medidas de prevenção da COVID-19, como o *lockdown* e as restrições de circulação, quase 7% dos bares e restaurantes fecharam as portas definitivamente, e outros 20% estão com o funcionamento interrompido temporariamente. Estima-se que o faturamento deste ramo tenha caído em torno de 92% e aproximadamente 54% dos entrevistados estavam com dívidas em atraso. Uma das alternativas adotadas para conter os danos causados foi a intensificação do serviço de *delivery*, que atingiu não só os grandes centros, mas também a periferia (TRAZFAVELA, 2021).

Com o crescimento do setor, com exceção a esse momento de pandemia, a estratégia de internacionalização passa a ser uma realidade, sendo primordial a compreensão de suas singularidades, em especial em relação à introdução de marcas e serviços no mercado externo, a fim de garantir o sucesso das empresas. Tais análises devem priorizar a busca de similaridades entre a cultura nacional e a do país para que se pretende ir, com o foco na adequação aos costumes do referido público-alvo.

O presente artigo pretende analisar o processo de internacionalização de uma empresa familiar curitibana, a J. Burgers, de forma a compreender as motivações que levaram à internacionalização e as dificuldades enfrentadas neste período. Foi realizada uma entrevista semiestruturada com a fundadora e CEO do restaurante, de modo a obter informações que permitam analisar essa internacionalização a partir da Teoria de Uppsala.

## Internacionalização de Empresas

Internacionalização é expandir os negócios para além das fronteiras do país de origem e difundir-se em outras nações, explorando mercados estrangeiros e distintos (MÉRCHES, 2021). Pode ser definida também como a obtenção de parte ou totalidade do faturamento, a partir de operações internacionais (ALDEA, 2010).

Barreto e Rocha (2003, p. 30) conceituam da seguinte forma:

Internacionalização pode ser definida como “...um processo de crescente envolvimento com operações internacionais”. Essas operações

internacionais podem ser essencialmente de dois tipos: para dentro (*inward*) e para fora (*outward*). (...) Acredita-se que as duas direções, combinadas, permitam maior aprofundamento do processo de internacionalização das empresas.

Esta estratégia se confunde com o próprio processo de globalização e envolve aspectos políticos, econômicos, sociais e culturais, envolvendo a expansão de uma empresa para fora do mercado doméstico, seja por meio de aquisições, fusões ou extensões da mesma, explorando o mercado estrangeiro. Tal fenômeno pode ser classificado de diversas formas, tais como: investimentos diretos no exterior, exportações, instalações subsidiárias, entre outros. Pelo fato de ser um fenômeno contemporâneo, ainda há uma pluralidade de temas a serem explorados.

O setor de serviços apresenta particularidades por não estar em busca de mão de obra barata, abundância de recursos ou flexibilidade jurídica, mas de um mercado próspero, onde possa expandir o faturamento e, no caso de restaurantes, muitas vezes iniciar uma franquia. Por isso precisam de estratégia para detectar as necessidades de cada local; afinal, mesmo com a globalização, os serviços não são homogêneos em todo o mundo.

## **Globalização**

O fenômeno da globalização pode ser definido pelo aprofundamento da interação econômica entre os Estados e o aumento do intercâmbio cultural e de informações. Esse processo se desenvolveu juntamente às Revoluções Industriais, com foco na última delas, chamada de Revolução Técnico-Científico-Informacional, embasada nos avanços técnicos nas áreas de comunicação, fundamentada pela criação da internet e aparelhos eletrônicos, que revolucionaram o método da comunicabilidade.

O sociólogo alemão Ulrich Beck (2011) afirma que a globalização é uma metamorfose, um processo contínuo que talvez nunca tenha um fim. Já para o sociólogo Giddens (1990, p.64), a globalização é “a intensificação de relações sociais mundiais que unem localidades distantes de tal modo que os acontecimentos locais são condicionados por eventos que acontecem a muitas milhas de distância e vice-versa”. Para outros autores, como o geógrafo Magnoli (2003) a globalização se realiza pela intensificação e pelo aprofundamento dos fluxos econômicos. De fato, não é mais possível comentar sobre a internacionalização de empresas sem antes apresentar os efeitos conhecidos da globalização ao redor do mundo, uma vez que estas instituições começam a fazer parte deste processo quando atingem o cenário internacional.

Além disso, existem divergências entre autores sobre como o processo da globalização se iniciou, mas é indiscutível que ela possui dois fatores marcantes: o aprofundamento da interação econômica entre os Estados e o aumento do intercâmbio cultural e de informações. O fato de ser possível encurtar as fronteiras e garantir conhecimento de diversas partes do mundo permitiu que novas empresas estudem o mercado internacional e se arrisquem nesse novo meio, como foi o caso para a empresa em estudo J. Burgers.

## **Modos de entrada**

Há uma diversidade de definições sobre as formas usadas pelas empresas a fim de se internacionalizarem para o país desejado. Para Root (1994), um modo de entrada (ou estratégia de entrada) em um mercado internacional é um arranjo institucional que torna possível a entrada dos produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos de uma empresa nos mercados internacionais. Já para Barbosa (2004), há uma série de variáveis e considerações que a companhia deve fazer, tais como: riscos políticos, características do produto, dimensão do mercado e barreiras alfandegárias. Considera também que a organização interna da própria empresa reflete na estratégia ao buscar outros mercados. (GARRIDO, LARENTS & SLONGO, 2006)

Com isso, Root (1994), Freire (*apud* ABRANTES, 1999) e Barbosa (2004), classificam os modos de entrada em três diferentes categorias:

- Modos de entrada de exportação: Exportação Indireta, quando se utiliza de intermediários domésticos, como agente exportador, uma organização cooperativa ou uma comercial exportadora; e exportação direta, quando a empresa realiza suas próprias exportações, podendo ocorrer de diversas formas, por meio de um departamento interno de exportação, de uma subsidiária de vendas no exterior, por intermédio de vendedores-viajantes de exportação e, ainda por meio de agentes ou distribuidores localizados no mercado-alvo.
- Modos de entrada contratuais: representam uma forma de transferência de tecnologia ou habilidades humanas de uma empresa, para um parceiro no mercado internacional, através de uma associação entre ambos, por meio de licenciamentos, franquias, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de gerenciamento, contratos de produção, entre outros.
- Modos de entrada de investimentos: representam a transferência de tecnologia, o gerenciamento de pessoas, processos e produção e as relações com o mercado e a comunidade local.

Carvalho e Gomes (2007) consideram que existem alguns estágios no processo de internacionalização das empresas:

- Expansão através das exportações de caráter eventual, sendo este, o estágio inicial.
- Contratação de representantes nos mercados-destino.
- Estabelecimento subsidiário no exterior, com o intuito de auxiliar nas atividades de comercialização e distribuição.
- Instalação de unidades de produção no exterior, podendo usar arranjos organizacionais.

Tendo em vista o apresentado, a internacionalização é uma estratégia adotada pelas empresas a fim de se estabelecer no mercado exterior. Entretanto, é necessário que todos os fatores e táticas operacionais como métodos de produção, RH, marketing ou tecnológicos, sejam adequados ao país escolhido. Para que esse processo obtenha sucesso, é necessário compreendê-lo à luz das teorias de internacionalização.

## **Teorias de internacionalização**

Nas últimas décadas, várias teorias ou modelos foram elaborados para explicar o processo de internacionalização de empresas. Sendo assim, com a pluralidade de focos existentes foi necessária a categorização das mesmas em duas abordagens

distintas, sendo essas não-rivais. Segundo Dib e Carneiro (2006), estas abordagens são: a econômica e a comportamental.

A abordagem econômica (Teoria da Internalização, Poder de Mercado, Custos de Transação, Ciclo de Vida do Produto e Paradigma Eclético) foca nas soluções racionais da empresa, tendo como objetivo a maximização da lucratividade e retorno financeiro.

A abordagem comportamental (Escola de Uppsala, Teoria das Redes, Estratégia de Negócios e as *Born Globals*) foca nas percepções dos tomadores de decisões e é voltada para a redução do risco sobre as escolhas de expansão. Em sua essência, não desconsidera os aspectos econômicos, apenas os deixa em segundo plano.

#### *Abordagem econômica*

Tendo em vista um foco mais racional e financeiro, encontram-se contidas nessa abordagem, as teorias desenvolvidas a fim de explicar as situações que levam a internacionalização de uma empresa. São elas:

- Teoria do Poder de mercado
- Teoria de Custos de Transação
- Teoria do Ciclo de Vida do Produto
- Teoria do Paradigma Eclético

A Teoria do Poder de mercado considera que as empresas em fase inicial tendem a crescer e vislumbrar sua participação no mercado doméstico, por meio de fusões, aquisições e extensões, as quais as levariam aos investimentos no exterior, com a ambição de um crescimento no cenário mundial (DIB; CARNEIRO, 2006). Assim, segundo Hymer (1976), a teoria justifica-se pela necessidade de estudos sobre o IDE - Investimentos Direto no Exterior, motivado pelo desejo de poder sobre o mercado. Dessa forma as empresas aderem ao processo de internacionalização por vantagens particulares, quando as mesmas não as possuem no país de origem (STOCKER & JHUNIOR, 2018).

A Teoria de Custo de Transação alega que desde que uma empresa decide entrar em um cenário internacional, terá custos de transação, se baseando na eficiência com que as empresas se organizam. Estes custos são originados quando a empresa não internacionaliza todos os seus processos e tem a necessidade de terceirizar tais processos, podendo ser por subsidiárias ou alianças estratégicas, dependendo da análise feita pela empresa, tendo em vista a adoção de um caráter mais racional nas decisões tomadas.

A Teoria do Ciclo de Vida do Produto está relacionada com a introdução, crescimento e maturidade de um produto ou serviço. Sendo assim, Vernon (1966), um dos principais representantes dessa teoria, considera o primeiro estágio como o ciclo baseado nas repetições das fases de produção, importação e exportação, visto que haja um avanço tecnológico ao longo das mesmas. Apenas quando as características do produto e do mercado consumidor já estão definidas é possível ocorrer o processo de internacionalização da produção (STOCKER; JHUNIOR, 2018).

A Teoria do Paradigma Eclético surgiu a partir de Dunning (1979 apud DIB e CARNEIRO, 2006) ao buscar uma explicação mais abrangente para a produção internacional das empresas e às decisões e avaliações do mercado exterior. Esta teoria ressalta que as multinacionais possuem vantagens de atuação no exterior por três aspectos: primeiro, diferenciais próprios da empresa que se destacam no exterior, transmitidas a partir da instalação de subsidiárias. Segundo, a localização que a empresa escolhe se estabelecer deve ser estrategicamente estudada a fim do melhor

aproveitamento dos fatores fornecidos pelo mercado local. Por último, as vantagens da internalização advêm da diminuição dos custos de câmbio, da maior rede de informações, do aumento de interligações entre as empresas e da redução da incerteza

#### *Abordagem comportamental*

A abordagem comportamental tem como principal representante o Modelo de Uppsala, que pode ser dividido em quatro importantes conhecimentos necessários para realizar a internacionalização: primeiramente, a maior dificuldade na hora da internacionalização é a falta de conhecimento sobre o local escolhido. Depois, todo o tipo de conhecimento adquirido durante o processo possui grande importância. O terceiro pode ser definido pela gradualidade no investimento de recursos e o último é a prova de que, com o crescimento e sucesso da empresa em âmbito nacional, pode, com tranquilidade, levá-la ao seu processo de internacionalização (BONIRI et al, 2006; DIB; CARNEIRO, 2006; SOUZA; FENILI, 2012; SOARES; OLIVEIRA, 2018).

Além do Modelo de Uppsala, que pode ser considerado a base da abordagem comportamental, a Teoria das Redes e as *Born Globals* são desdobramentos na busca da execução perfeita da internacionalização. As *Networks*, outra denominação para a Teoria das Redes, tem como propósito a percepção dos mercados como redes de empresas para que, ao se internacionalizar, tais empresas estariam “aperfeiçoando os relacionamentos dentro da rede”, além de também acontecer a conexão entre a empresa e potenciais compradores, parceiros ou até concorrentes. Já as chamadas *Born Globals* são empresas que, desde a criação, fazem parte do mercado internacional e não passam pelo processo de internacionalização, já que já estão no meio globalizado. Essas duas vertentes possuem relação pelo fato das empresas que já nasceram globalizadas necessitarem das *networks* para poderem ter acesso à cooperações, financiamentos e parcerias (HILAL & HEMAIS, 2003; SOUZA & FENILI, 2012; DIB & CARNEIRO, 2006).

### **O caso J. Burgers**

O presente trabalho apresenta um estudo de caso sobre a expansão internacional de uma empresa que atua no setor de restaurantes, a J. Burgers. Algumas questões foram importantes para alcançar os objetivos desejados no estudo: Quais foram as motivações iniciais para que a empresa iniciasse o processo de internacionalização? Quais foram as etapas percorridas pela empresa? Quais e como as teorias de internacionalização explicam o processo seguido por ela? Foram utilizadas fontes primárias e secundárias (DUARTE; BARROS, 2011), o que possibilitou a diversidade de questões apresentados ao longo do estudo de caso: as primárias vindas diretamente de uma entrevista semiestruturada realizada com a fundadora e CEO do restaurante, Selma Araújo, e as secundárias retiradas das redes sociais da empresa. Também foi realizada revisão de literatura quanto as teoria de internacionalização para poder fundamentar a análise e reconhecer qual possui mais pontos em comum com o processo realizado pela J. Burgers. A entrevista com Selma Araújo, que atualmente se encontra em Londres, foi feita de forma remota e usando a plataforma “Zoom”, foi “guiada por relação de pontos de interesse em que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso” (GIL, 2009, p. 92) de modo a levantar os principais aspectos da internacionalização da empresa.

A hamburgueria brasileira J. Burgers, criada em 2015 na cidade de Curitiba, tem como fundadora e CEO Selma Araújo, apaixonada por gastronomia desde a infância e apreciadora do whisky Jack Daniel's. Com a criação de um cardápio com receitas inovadoras de hambúrgueres, sobremesas e drinks, todos à base de Jack Daniel's, Selma colocou as suas receitas para vender em um *food truck*, que se locomovia pela cidade curitibana. Com a crescente popularidade dos hambúrgueres artesanais à base de Jack Daniel's, a presença de seu *food truck* era garantida em várias festas, shows e praças de alimentação ao ar livre, tanto na capital quanto em cidades próximas. Com o aumento na demanda pelas receitas, houve a compra de outros dois *food trucks* para melhor suprir a necessidade de comparecimento nos eventos. Em 2016, foi necessária a abertura de um ponto fixo do restaurante: então nascia o J. Burgers PUB, com um *design* inspirado nos *PUBs* londrinos, motivando a futura expansão do restaurante em escala internacional.

No ano de 2019, Selma recebeu uma proposta, que propunha a internacionalização da hamburgueria para a cidade de Doncaster, no Reino Unido. Atualmente, a empresa possui um *food truck* na capital londrina, que roda pelas principais feiras gastronômicas da cidade. Além disso, um ponto fixo e um *food truck* da J. Burgers estão prontos para serem inaugurados desde o início de 2021, porém, devido à pandemia da COVID-19, sua inauguração foi adiada para o segundo semestre de 2021. Além das novas unidades no Reino Unido, a J. Burgers possui duas filiais prontas para a inauguração no Brasil, a primeira em Balneário Camboriú-SC e a segunda na cidade de Fortaleza-CE.

## **Internacionalização do J. Burgers**

A proposta para a internacionalização da empresa surgiu no segundo semestre de 2019, com o interesse de um investidor estrangeiro em implementar uma filial do restaurante na cidade de Doncaster, na Inglaterra. Estimulada com a oportunidade, Selma Araújo e seu time executivo investigaram as possibilidades de expansão, e depois de um intenso estudo de mercado, aceitaram a proposta.

Todavia, para que esse investimento se concretizasse (na forma de franquia), seria necessária a implantação de uma sede do J. Burgers no mercado londrino, tendo em vista que a regulamentação britânica exige o registro da marca perante cartório e uma matriz. Selma Araújo (2021) relata:

“vim pronta pra fazer funcionar, vim com uma franquia dele vendida em Doncaster, uma cidade vizinha aqui de Londres [...] para você vender uma franquia para um outro país, você tem que estar no país, não se pode vender algo que não existe no país.”

Devido a isto, a CEO do J. Burgers procurou por alternativas que a ajudassem a suprir essa exigência, o que culminou em uma parceria com o banco Real Transfer Money. Este foi fundamental para o projeto inicial, pois, juntamente com os investimentos particulares, puderam inaugurar o primeiro *food truck* em Canary Wharf, um bairro empresarial de Londres.

Diante da internacionalização surgiram dois empecilhos: o primeiro foi a finalização do acordo do BREXIT, que decretou a saída da Inglaterra da União Européia, entrando em vigor no início de 2020, o que dificultou e taxou altamente a importação de produtos, principalmente a carne (ISTOEDINHEIRO, 2021). Desde então, a J. Burgers de Londres só importa (do Brasil) um tipo de carne essencial para



seus hambúrgueres e os demais produtos são provenientes da Inglaterra ou de lojas de produtos brasileiros encontrados no país. E o segundo se relaciona ao início da pandemia da Covid-19, que desencadeou o *lockdown* do país, prejudicando o mercado de restaurantes no país (BRUCE; SCHOMBERG, 2021).

Mesmo diante das dificuldades, a unidade recém-inaugurada obteve sucesso desde o princípio, devido à receptividade do público inglês a novos bares e restaurantes e da estabilidade do mercado perante a pandemia da COVID-19. Estes fatores foram decisivos para a formulação de novos projetos de expansão pelos bairros ingleses. Araújo (2021) alega que “A expansão que dá para uma empresa no Brasil ter a oportunidade de estar fora do Brasil e ter sua marca consolidada é muito grande.” Os projetos de expansão hoje englobam o segundo *food truck*, localizado em Camden Town, bairro inglês onde acontece uma das maiores feiras gastronômicas do país, previsto para ter a abertura em outubro de 2021, e a loja física, localizada em Willesden, um dos bairros londrinos com grande concentração de brasileiros, também está pronta para sua inauguração, que acontecerá no mês de julho de 2021.

Foram necessárias algumas mudanças para a adequação ao novo país, desde a parte burocrática, que inclui o visto de empreendedor/investidor, conta bancária local e o registro no Companies House (onde foi registrada a marca), até a adequação aos costumes locais, tal como a troca do pão cervejinha para o pão brioche, comumente encontrados em bares e restaurantes britânicos.

O processo de internacionalização do J. Burgers não apenas trouxe impactos fora do país, como também trouxe avanços para as unidades brasileiras, pois, com a visibilidade adquirida, a margem de lucros mais alta e a aplicação de parte do rendimento estrangeiro no mercado doméstico, foi possível a implantação de duas filiais, que serão localizadas em Fortaleza-CE e Balneário Camboriú-SC, com previsão de abertura para o início de 2022.

Não obstante, a CEO do J. Burgers possui projetos para dar sequência à expansão da sua marca, com planos de abrir novas filiais pela América. Pretende explorar ao máximo o mercado brasileiro e também estabelecer lojas nos Estados Unidos, que almeja alocar ao longo da Rota 66, uma rodovia famosa por cruzar grande parte do território norte-americano. Isto, devido ao fato do restaurante ter o ambiente inspirado na história desta rodovia, como os hambúrgueres nomeados em homenagem às cidades e estados nas quais ela é construída, os drinks baseados nos nomes das motos Harley Davidson e o *design* interior similar as oficinas das mesmas. Desta forma criando um ambiente aconchegante, com *souvenirs* da marca e um cardápio exclusivo para os viajantes.

Analisando a internacionalização da J. Burgers, observa-se que a empresa identificou a oportunidade de internacionalizar como parte da sua estratégia, ou seja, foi por meio de motivação pró-ativa, em que a empresa buscou vantagem lucrativa, o que é um bom indicativo pois, conforme Czinkota et al. (2001 apud SANTOS, 2005) são as empresas que internacionalizam por motivações pró-ativas que obtêm os melhores resultados no mercado internacional. Ao buscar a internacionalização, a empresa viu uma oportunidade de não depender exclusivamente do mercado interno e incrementar sua receita, ou seja, o mercado internacional foi usado para deixar a empresa menos dependente do mercado doméstico. Pode-se, assim afirmar que está ocorrendo de forma gradual, planejada e pensada.

O mercado escolhido partiu do conhecimento prévio que a CEO possuía do mercado londrino, o que explica a expansão a partir do pressuposto comportamental, mais especificamente no Modelo Uppsala. Além desse conhecimento prévio do país em questão, pode pressupor-se o entendimento sobre o processo de aplicação

gradual dos investimentos, a importância do conhecimento adquirido no território estrangeiro e a possibilidade de expandir seus negócios a outros mercados quando houver a saturação do mercado doméstico.

Este foi essencial para delinear o caminho para o sucesso da empresa, porém, ainda que a lógica comportamental possa explicar esse caso, a decisão final foi tomada visando os rendimentos e lucros que o aumento das unidades trariam, o que atende à Teoria do Paradigma Eclético, pois este visa a lucratividade da empresa em um país, por meio da exploração das similaridades de estilo de vida e público alvo, o que os garantia uma maior vantagem competitiva no mercado novo, e à Teoria de Custos de Transação, visto que ainda se faz necessário a importação da carne do Brasil.

Como a internacionalização da J.Burgers ainda está em seu princípio, há que se acompanhar os próximos passos da empresa, bem como o fim da pandemia de COVID-19 que afeta tão intensamente o mercado de bares e restaurantes, para que se possa avaliar de forma mais definitiva seu processo de internacionalização.

## **Considerações Finais**

A internacionalização de restaurantes brasileiros, por sua complexidade, é um processo em desenvolvimento, principalmente quando se trata de um negócio familiar de pequeno porte, como foi o caso do J. Burgers, exposto no decorrer deste artigo, o qual apresenta fatores que atestam essa estratégia empresarial.

Ao escolher internacionalizar-se, Araújo (2021) adotou uma abordagem mais comportamental, a qual se encaixa no Modelo de Uppsala, pois atendeu às quatro fases do mesmo, desde o princípio do projeto até a sua implantação no país desejado: a Inglaterra. Ainda que o planejamento estratégico tenha seguido as diretrizes necessárias, houve uma série de empecilhos que dificultaram o estabelecimento da marca em solo estrangeiro, sendo essas: as medidas restritivas da pandemia da COVID-19, a promulgação do decreto que fechava o acordo do BREXIT e a necessidade de adequação do sistema interno da empresa às normas do país. Contudo, o sucesso do restaurante foi alcançado rapidamente em paralelo à conquista de um lugar em destaque no mercado inglês.

Inferimos que, após a análise do caso do J. Burgers, as teorias de internacionalização, mesmo que por vezes vislumbrem aspectos tão diferentes de um mesmo processo, complementam-se ao explicar o processo em questão, desde sua elaboração até o presente momento.

## **Referências Bibliográficas**

ABRANTES, A. A. C. **A internacionalização empresarial numa economia mundializada**, Revista Millenium, número 15, editora Instituto Politécnico de Viseu, Viseu, Portugal, junho 1999.

ABRASEL- Trabalho, profissionalização e investimentos pelo desenvolvimento do Brasil. **ABRASEL**, [s.d.]. Disponível em: <<https://pb.abrasel.com.br/abrasel/#:~:text=Com%20bares%20e%20restaurantes%20presentes,%2C7%25%20do%20PIB%20nacional>>. Acesso em: 24 de maio de 2021.

ALDEA, C. G. **Empresas Nascidas Verdadeiramente Globais: um estudo de caso sobre empresas sem fronteiras**. 113p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2010.

ARAÚJO, S. **Internacionalização da J Burgers**. Entrevista concedida a Amanda Victória Souza, Eduarda Luisa Mangoni, João Felipe Zatera, Júlia Helena Konisi Carneiro, 15 de maio de 2021.

BARBOSA, F. J. **A internacionalização do Grupo Gerdau: um estudo de caso**. Dissertação de mestrado –Departamento de Administração, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2004.

BARRETO, A.; ROCHA, A. **A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior**. p. 29-76. In: ROCHA, Ângela (Org.). *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

BECK, U. **Sociedade de Risco: Rumo a uma outra modernidade**. 2ª edição. São Paulo: Editora 34, 2011.

BORINI, F. M.; RIBEIRO, F. C. F.; COELHO, F. P.; PROENÇA, E. R. **O prisma da internacionalização: um estudo de caso**, *Faces Revista de Administração*, v. 5, n. 3, p. 42-55, set/dez, Belo Horizonte, 2006.

BRUCE, A.; SCHOMBERG, W. **Lockdown atinge o PIB do Reino Unido menos do que devia, mas Brexit abala o comércio**. Uol, 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2021/03/12/lockdown-atinge-o-pib-do-reino-unido-menos-do-que-se-temia-mas-brexite-abala-o-comercio.htm>. Acesso em: 24 de maio de 2021.

Carnes/Reino Unido: **exportadores encaram dificuldades com caos gerado com Brexit. Isto é Dinheiro**, 2021. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/carnes-reino-unido-exportadores-encaram-dificuldades-com-caos-gerado-por-brexite/>. Acesso em: 24 de maio de 2021.

CARVALHO, G. S.; GOMES, J. S. **Teorias sobre o processo de Internacionalização e o controle gerencial em empresas internacionalizadas**, Anais do 4º congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresa, Porto Alegre, 2007.

DIB, L. A., CARNEIRO, J.; **Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de internacionalização de Empresas**. Anais do XXX Enanpad, setembro, Salvador (2006).

DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GARRIDO, I. L.; LARENTIS, F.; SLONGO, L. A. **Estratégias de entrada em mercados internacionais e performance exportadora**. Disponível em:

<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ema2006-mktpc-098.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2021.

GIDDENS, A. **Mundo em Descontrole**: o que a Globalização está fazendo de nós. Rio de Janeiro: Editora Record, 1990.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GUEDES, S. **Bares e restaurantes no país sofrem com os impactos da pandemia**. Minas Gerais: ASN - Agência Sebrae de Notícias, 2020. Disponível em <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/MG/bares-e-restaurantes-no-pais-sofrem-com-os-impactos-da-pandemia>>. Acesso em: 20 de maio de 2021.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. **O Processo de internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras**, RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 1, p. 109-124, Jan./Mar. Rio de Janeiro: 2003.

HYMER, S. H. **The international operations of the national firms**: a study of foreign direct investment. Cambridge: MIT Press, 1960.

Infográfico anual de 2020 da ABIA (Associação Alimentícia da Indústria de Alimentos). **ABIA**, 2020. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/downloads/Infograficoanual2020v5.pdf>>. Acesso em: 24 de maio de 2021.

MAGALHÃES, R. **Mercado de restaurantes**: um setor em crescimento. Disponível em: <<https://buyco.com.br/blog/mercado-de-restaurantes/>>. Acesso em: 17 mai. 2021.

MAGNOLI, D. Globalização: **Estado Nacional e espaço mundial**. São Paulo: Editora Moderna, 2003.

MERCHER, L. **Estratégias de Internacionalização: teorias e práticas**. Leonardo Mèrcher. Curitiba: Contentus, 2012.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. Nova Iorque: Lexington Books, 1994.

SANTOS, M. A.. **A internacionalização da firma**: o caso de uma empresa de médio porte do ramo metal-mecânico. 106 f. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) – PUCPR, Curitiba, 2005.

SOARES, I. N.; OLIVEIRA, P. T. A cultura como elo entre as Teorias de **Internacionalização e o Marketing Internacional**. IN:HASTREITER, M.; OLIVEIRA, P. T. (Orgs.). **Relações Internacionais no Mundo Atual**, Curitiba: Instituto Memória, 2018.

SOUZA, E. C. L.; FENILI, R. R. **Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa**. Revista Ciências da Administração, v. 14, n. 33, p.103-118, Florianópolis, 2012.

STOCKER, F.; JHUNIOR, R. O. S. **Teorias de Internacionalização e Redes Organizacionais: Uma Análise Sobre a Complementaridade Teórica**. São Paulo: Revista Linceu, 2018.

TRAZFAVELA: **Delivery para a periferia cresce 500% durante a pandemia**. Inovativa Brasil, 2021. Disponível em: <<https://www.inovativabrasil.com.br/delivery-para-a-periferia/>>. Acesso em: 24 de maio de 2021.