



Análise estratégica de internacionalização e inserção no mercado brasileiro de *Fast Food*: Estudo simulativo a partir da empresa espanhola *Cerveceria 100 Montaditos*



<https://doi.org/10.56238/levv15n38-043>

Frederico Andreis Beneli Donadon

Mestre em Administração pela Universidade Estadual Paulista

Téucle Mannarelli Filho

Doutor em Ciências pela Universidade Estadual Paulista

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar a internacionalização e inserção do grupo empresarial espanhol Restalia, por meio da marca Cerveceria 100 Montaditos, no mercado brasileiro de fast food. Trata-se de um panorama simulativo, via pesquisa qualitativa, em estudo de caso escolhido por conveniência e observação direta. As análises Pestel, Cinco Forças de Porter e Swot possibilitaram mapear e identificar fatores críticos de sucesso e ameaças. Os resultados indicam que o modelo de negócios de autoatendimento, com variedade de pequenos lanches e bebidas vendidos a preços baixos, tem potencial de sucesso no Brasil em cidades com mais de 200.000 habitantes. Este estudo carece de pesquisas complementares que envolvam detalhamento dos Planos de Marketing e Logística, das questões operacionais e viabilidade econômica, além de contato junto à empresa para verificação do interesse em operar no Brasil, tendo em vista que o modelo de negócios empreendido expõe características atrativas, significativamente aplicáveis à realidade brasileira.

Palavras-chave: Internacionalização, Análise Estratégica, Franquia, *Fast Food*.

1 INTRODUÇÃO

No atual contexto da globalização, o anseio em potencializar vantagens competitivas tem contribuído para um protagonismo econômico sensível do fenômeno da internacionalização, crescentemente incorporado ao mercado e às estruturas sociais como parte do processo de desenvolvimento da expansão internacional das organizações e como sinônimo de progresso e criação de valor (Mello, Silva, & Santos, 2014; Botelho, 2015; Souza, 2017; Pereira; Zilli; Vieira, & Volpato, 2018).

Nesse cenário, a internacionalização pode ser uma alternativa estratégica crescente e continuada de envolvimento das operações para que a empresa passe a operar em países fora de sua base de origem. Segundo Pereira *et al.* (2018, p.473) “trata-se de um processo contínuo que passa por diversas etapas, e que pode expandir consideravelmente os ganhos financeiros da empresa, independentemente de seu porte”.

Lockes (2017, p.7) registra que “diante de um cenário global competitivo e cheio de incertezas, uma das saídas para as organizações abrange não somente a inovação, mas também a internacionalização. Estas, quando aliadas, formam um par estratégico na busca de competitividade internacional”. A autora cita Dib (2008), ratificado por Loncan (2010), ao enumerar os principais aspectos mais procurados pelas empresas no processo de internacionalização, que variam entre demanda e oferta e podem ser identificados, segundo os autores, como: busca por políticas e incentivos governamentais, bem como por mão de obra e matéria-prima baratas; possibilidade de amplificar sua trajetória de crescimento e sofisticar suas atividades, ganhando em consequência disso, maior visibilidade e desempenho internacional, dentre tantos outros.

Loncan (2010) observa ainda que “a decisão de estender suas atividades para mercados internacionais engloba diferentes esferas dentro de uma organização. Além do caráter prioritariamente estratégico, tais decisões também levam em consideração planos de marketing e observação de mercado” (Lockes, 2017, p.30). Por outro lado, Predebon, Martins, Perinazzo e Gaievski (2012, p.159) argumentam que não há uma estratégia de internacionalização mais importante ou, muito menos, uma única, quando se atenta para a escala internacional, pois, “a análise das realidades e a intervenção das estruturas político-econômicas em países complexos, diversificados e desiguais necessitam de abordagem em múltipla perspectiva estratégica”.

Diante das considerações supracitadas e, a partir de dados primários obtidos através de observação direta (*in loco*) em janeiro de 2018, quando da visita de um dos autores do presente trabalho a dois restaurantes da empresa na Espanha (Córdoba e Madrid – Atocha), surgiu a seguinte indagação, que motivou este estudo: **a inserção da empresa espanhola *Cerveceria 100 Montaditos* no mercado brasileiro de *fast food* é uma oportunidade viável?**

À vista do exposto, configura-se como objetivo central deste trabalho a análise preliminar, através de panorama simulativo, da viabilidade/oportunidade estratégica de internacionalização, voltada à inserção no mercado brasileiro da empresa espanhola *Cerveceria 100 Montaditos*.

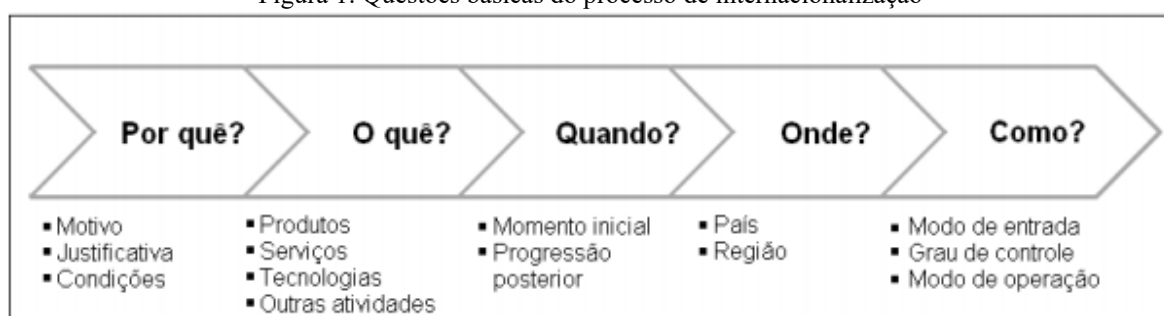
Complementarmente, tem-se como objetivos intermediários, não só a exploração de conceitos teóricos e referenciais da literatura especializada sobre estratégias de internacionalização, como também a identificação do contexto empresarial da empresa pesquisada, através da análise do conjunto de informações e elementos materiais. Para a seleção dos principais aspectos a serem considerados no processo de internacionalização serão empreendidas as análises *Pestel*, *Cinco Forças de Porter* e *Swot*.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

De acordo com Mello, Silva e Santos (2014, p.51) a internacionalização “configura-se claramente como um processo multidimensional, cujos fundamentos vêm-se desenvolvendo desde as grandes navegações e com o advento da globalização o interesse tem se intensificado”. Com a evolução em importância e significado, além de ser tratada como estratégia empresarial, a internacionalização pode ser percebida ainda como pressão ambiental geradora de transformações nas organizações.

Dessa forma, a medida que a empresa identifica oportunidades internacionais, diversas dimensões organizacionais como estrutura, processos e cultura, dentre outros, tendem a sofrer significativas mudanças. Assim, a internacionalização pode ser entendida também como fenômeno de consolidação incremental ou acelerada de atividades econômicas de uma empresa com mercados estrangeiros (Melin, 1992; Barreto & Rocha, 2003; De Souza & Fenili, 2012). A Figura 1 subsequente expõe alguns dos questionamentos:

Figura 1: Questões básicas do processo de internacionalização



Fonte: Lockes (2017, p.31); Carneiro e Dib (2007, p.7).

De maneira geral, a aprendizagem gerada pela internacionalização ocorre mediante processo de tentativa e erro, situação em que as vantagens competitivas adquiridas no país de origem ou na comercialização internacional de produtos e serviços se refletem no próprio desenvolvimento e crescimento da empresa no mercado local, um fator determinante para o incentivo ao comércio internacional, através da interpenetração de economias nacionais e internacionais (Goulart, Brasil & Arruda, 1996; Thorstensen, 1998).

Em estudo sobre o papel dos fatores políticos na internacionalização de empresas, Fernandes; Bandeira-de- Mello e Zanni, (2012) destacam que o Brasil é um dos países emergentes que tem atraído um crescente número de empresas internacionais. Segundo os autores, as estratégias do processo de inserção em outros países, dividem-se em duas correntes distintas, uma de ordem econômica e outra organizacional (comportamental ou processual).

Os aspectos econômicos são aqueles nos quais as bases para a decisão de buscar novos mercados e novos países pautam-se na racionalidade, na alocação ótima de recursos, com a minimização de custos de transação, visando atingir vantagens competitivas. Nessa corrente econômica destacam-se a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria do Ciclo do Produto, a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético de Dunning (1980). Este autor conseguiu resumir as ideias da escola e conciliar os conceitos originais da teoria da firma de Coase (1937) com a teoria da internalização de Buckley e Casson (1976) (Carneiro & Dib, 2007; Ferreira, Cavalcanti Neto, & Gomes, 2014).

A segunda justificativa para o processo da internacionalização ocorre por perspectiva organizacional ou comportamental, centrada em fatores mais subjetivos ao longo do processo de decisão para os investimentos no exterior; denota-se, assim, que a internacionalização é uma sequência natural e gradual dos fatores organizacionais e suas interações com o ambiente empresarial (Rocha, 2002; Fernandes; Bandeira-de-Mello & Zanni, 2012).

Nessa concepção teórica mais organizacional pautam-se a Teoria da Escola de Uppsala (que estabelece de maneira implícita que a internacionalização se iniciará como resposta a uma pressão por procura de mercados) e os trabalhos da Escola Nórdica de Negócios Internacionais. Essa corrente baseia-se na racionalidade limitada dos agentes (Simon, 1979) e na escassez de recursos Penrose, (1959), consolidando-se nos trabalhos de Johanson e Wiedersheim (1975), Johanson e Vahlne (1977), Carneiro e Dib (2007), Ferreira, Cavalcanti Neto e Gomes (2014).

Souza (2017) registra que o ambiente competitivo e a globalização, de modo geral, têm fomentado mudanças nas estratégias e objetivos estratégicos das empresas, traçados de forma a levar em consideração a avaliação prévia dos riscos envolvidos para se estabelecer em um determinado país, não tão somente em relação à área financeira, mas também do ambiente, do setor e da empresa, dentre outros. A partir de tais considerações, serão empreendidas as seguintes análises:

- i. Análise *Pestel* para estudo do macro ambiente empresarial envolvido;
- ii. Análise das *Cinco Forças de Porter* para identificação dos concorrentes e da rivalidade entre eles, fornecedores, clientes, novos entrantes;
- iii. Análise *Swot* para identificação das ameaças e oportunidades, forças e fraquezas da empresa, além dos fatores facilitadores e restritivos (riscos) que se apresentam no processo de instalação da empresa no mercado brasileiro.

2.1 ANÁLISE PESTEL

A análise denominada *Pestel*, segundo Gupta (2013), é uma ferramenta que se baseia nos fatores macro ambientais e parte do pressuposto de que o sucesso empresarial de uma organização não deve ser compreendido ou estudado sem antes se analisar e entender todas as informações relacionadas ao ambiente externo da organização. Este tipo de análise tem por objetivo ajudar a empresa a entender e a reagir às mudanças em seu ambiente externo. Ainda segundo Gupta (2013), o nome Pestel é resultante de uma simples mnemônica, em que cada letra corresponde aos fatores externos que serão analisados:

P – refere-se aos *fatores políticos*, ou seja, aspectos inerentes às intervenções do Estado na economia, licenciamentos e controles governamentais que possam existir;

E – trata dos *fatores econômicos*, aspectos macro e micro, que impactam o ambiente externo, relacionados com tipo de demanda eventualmente sazonal, fatores climáticos e outros;

S – são os *fatores sociais, culturais e demográficos* do ambiente externo e seus impactos relevantes com relação ao fator humano e suas relações;

T – são os *fatores tecnológicos*, assim compreendidos como a infraestrutura, inovações e seus impactos relacionados com a tecnologia envolvida;

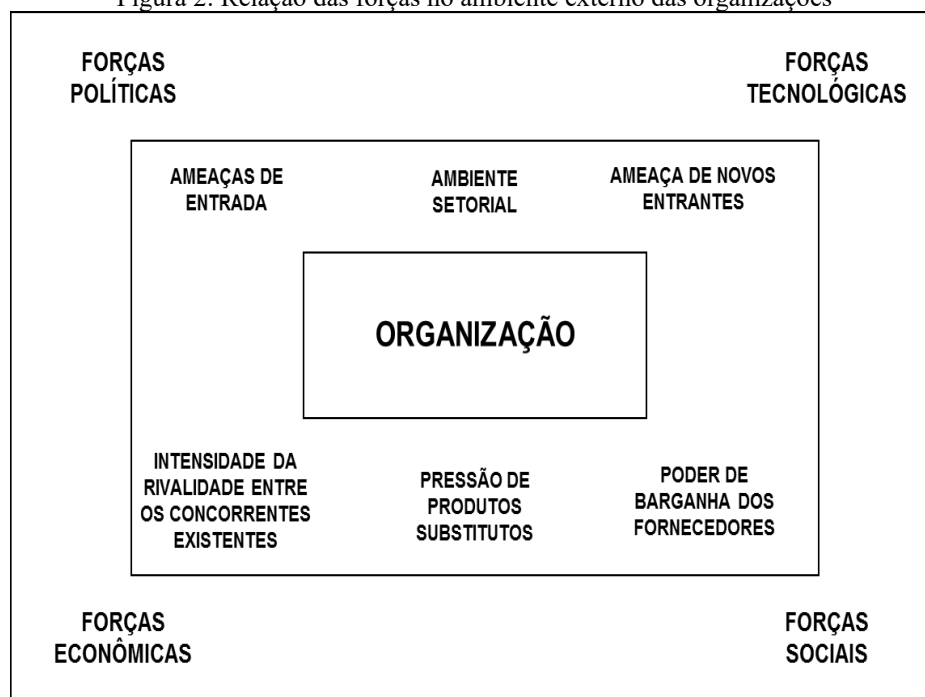
E – refere-se aos *aspectos ecológicos e ambientais* inerentes à empresa em seus resíduos e impactos causados ao meio ambiente em suas atividades;

L – das questões que dizem respeito à *legislação*, nos diversos níveis (federal, estadual e municipal), tais como os licenciamentos ambientais, patentes, autorização de funcionamento e outros.

Segundo Guo e Nunes (2007), a Análise Pestel assemelha-se a uma “verdadeira fotografia panorâmica”, que ajuda a empresa a avaliar e a compreender seu ambiente externo; acaba, assim, fornecendo uma visão genérica que necessita de melhor detalhamento para suas aplicações, nas circunstâncias práticas que a empresa vai enfrentar. Para Wrigth, Kroll e Parnell (2006), as forças tecnológicas referem-se às inovações e melhorias científicas que oferecem oportunidades e ameaças para as organizações. Estas mudanças variam de um mercado para outro, o que possibilita a mercados mais dinâmicos e ágeis obterem maiores vantagens.

As mudanças no mercado estão tornando-se mais dinâmicas por conta dos avanços tecnológicos, sendo um desafio cada vez maior para as empresas acompanharem tais mudanças. Segundo Bethlem (2004), além da influência na estrutura do mercado, os fatores tecnológicos influenciam também os processos gerenciais e operacionais de uma empresa (Chiavenato & Sapiro, 2009). Nesse contexto, a Figura 2 subsequente identifica as forças no ambiente externo das organizações.

Figura 2: Relação das forças no ambiente externo das organizações



Fonte: Adaptado de Wrigth, Kroll e Parnell (2006)

Observa-se pela Figura 2 a evidência da atuação das diversas forças e fatores que interferem ou são influenciados pela organização.

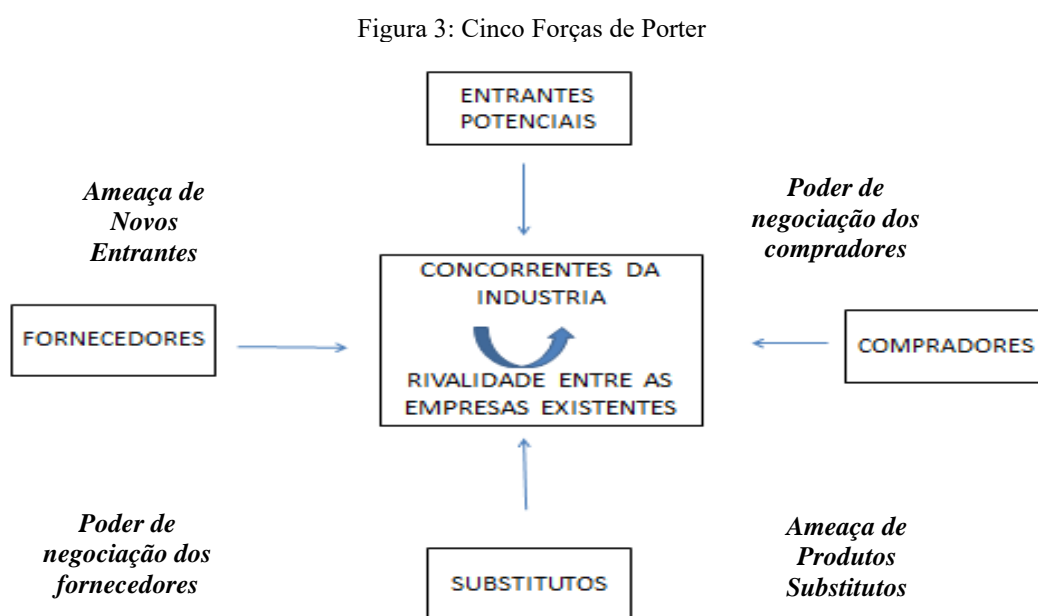
2.2 CINCO FORÇAS DE PORTER

A ferramenta estratégica denominada *Cinco Forças de Porter* originou-se do trabalho de Michael E. Porter (1989), quando o mesmo identificou o inter-relacionamento da companhia com o seu meio ambiente. Trata-se da essência na formulação de uma estratégia competitiva, ao destacar, nesse meio ambiente, as organizações com as quais a empresa compete, ou seja, seus concorrentes. Segundo o autor, o ambiente em que as organizações competem com seus concorrentes tem suas raízes na estrutura econômica de um mercado, que é influenciado por cinco forças decisivas para o sucesso e lucro de qualquer organização, quais sejam:

- i. **Entrantes Potenciais** – Entrada de novas empresas em um determinado mercado que, conseqüentemente, vão influenciar os preços de venda, os custos e a rentabilidade;
- ii. **Produtos Substitutos** – Representam a ameaça de perda de lucro e participação no mercado de uma empresa, dado o surgimento de produtos que possam desempenhar a mesma função dos seus, em decorrência de uma melhor relação custo x benefício;
- iii. **Poder dos Compradores** – Representa a influência que os compradores podem exercer sobre um mercado, tanto quanto à alteração dos preços para baixo, quanto à exigência de melhor qualidade ou mais serviços;

- iv. **Poder dos Fornecedores** – Representa a influência que os fornecedores podem exercer sobre um mercado, tanto em relação à alteração dos preços para cima, quanto à redução na qualidade dos bens e serviços oferecidos;
- v. **Rivalidade entre os Concorrentes** – Representa a influência que uma empresa pode exercer sobre outra concorrente em virtude de sua forma de atuação no mercado, situação que pode forçar a redução de preços ou aumentar a demanda e o nível de diferenciação em um produto.

Na sequência, a Figura 3 apresenta as principais relações das *Cinco Forças* de Porter e expõe as ameaças e o poder de negociação na cadeia de produção.



Fonte: Adaptado de Porter (1989)

Por meio da análise global das *Cinco Forças de Porter* no contexto da empresa será possível estabelecer movimentos estratégicos para melhor posicionar a empresa frente aos concorrentes e, ainda, nos aspectos de segmentação do mercado e diferenciação dos produtos, a fim de que haja uma compreensão da situação do ambiente empresarial e, principalmente, para o estabelecimento de ações estratégicas atuais e futuras (Porter, 1989).

2.3 ANÁLISE SWOT

A Análise *Swot* surgiu na Universidade de Harvard e tornou-se muito difundida após a década de 70 em estudos sobre estratégia, em relação às observações analíticas do ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças) de uma organização. Considerada uma ferramenta relativamente simples, de fácil compreensão e uso, constitui a principal metodologia de análise de casos relacionados a marketing e posicionamento estratégico das empresas, pois permite que

a estratégia possa se alinhar aos recursos da empresa, seja em relação aos seus fatores internos (assim entendidos como recursos que a empresa dispõe), seja em relação aos seus fatores externos (aqueles do ambiente empresarial) (Novicevic & Harvey, 2004; Wright, Kroll & Parnell, 2006).

A nomenclatura *Swot* tem sua origem na simples apropriação das primeiras sílabas de cada uma das palavras que representam as condicionantes da análise: **S** de **Strengths**, ou “Forças dos aspectos positivos da empresa em relação aos seus concorrentes”; **W** de **Weaknesses**, ou as “Fraquezas com os aspectos negativos da organização em relação a seus concorrentes”; **O** de **Opportunities**, ou seja, as “Oportunidades que a empresa possui como uma vantagem competitiva no mercado em que está competindo” e, finalmente, o **T** de **Treaths**, representando as “Ameaças do mercado que podem não favorecer a empresa e ao mesmo tempo causar uma desvantagem competitiva” (Gupta; Mishara, 2016).

O Quadro 1 subsequente apresenta um Modelo de Análise *Swot*, com destaque para os Pontos Positivos e Pontos Negativos:

Quadro 1. Modelo de Análise *Swot*

AMBIENTE	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
Intenso	Forças	Fraquezas
Externo	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Adaptado pelos autores de Porter (1989).

3 METODOLOGIA

3.1 MATERIAL

3.1.1 Contextualização do Estudo de Caso Investigado

O grupo *Restalia*, em apenas 16 anos, transformou-se em referência no setor alimentício mundial graças ao êxito das empresas *Cerveceria 100 Montaditos*, *The Good Burger (TGB)* e da *Cerveceria La Surena*. Com mais de 650 restaurantes em todo o mundo e visão de crescimento global, o grupo objetiva atingir 1.000 restaurantes em 2019 através de oferta de opção de investimento para aqueles que buscam empreender seu próprio negócio pelo modelo de franquia. Começou seu processo de expansão global em 2001 com a inauguração da primeira *Cerveceria 100 Montaditos* em Miami-EUA; em 2012 expande-se na América Latina inicialmente através do México. A Tabela 1 subsequente expõe a atuação global do grupo entre 2018/2019:

Tabela 1: Grupo *Restalia* – Panorama mundial de restaurantes

País	Restaurantes
ESPAÑA	526
PORTUGAL	2
ITÁLIA	47
ESTADOS UNIDOS	5
MÉXICO	11
GUATEMALA	7
COLÔMBIA	1
CHILE	2
COSTA RICA	1

Fonte: Adaptado do site <http://gruporestalia.com/>

O foco de interesse para o presente estudo em relação ao grupo *Restalia* está na empresa *Cerveceria 100 Montaditos*, atuante no ramo de *fast food/low cost*, com sistema de autoatendimento e com grande variedade de lanches rápidos e baratos. A empresa especificada, cujo processo de internacionalização representa um dos principais eixos do negócio e uma das principais áreas de desenvolvimento do grupo, consolidou-se em toda a Espanha e ampliou-se para mais nove países, inclusive como marca que abre caminho também para a internacionalização de outras empresas do grupo espanhol.

Tendo como estratégia o crescimento via franquia, a *Cerveceria 100 Montaditos* procura estabelecer ações de responsabilidade com seus franqueados, buscando sempre melhorar a rentabilidade e solidez do negócio, através da manutenção de um canal de comunicação permanente com seus parceiros. Dessa forma, o grupo em questão fez da inovação um de seus principais pilares, através da busca no entendimento dos hábitos de consumo dos diferentes públicos e na resiliência em relação à adaptação, o que capacita a *Cerveceria 100 Montaditos* a criar novos conceitos ajustados às necessidades dos consumidores.

A Qualidade está na pauta de atenções do grupo empresarial, que busca sempre a melhor matéria-prima, aprimorando receitas que devem ser saborosas e saudáveis, com o objetivo de manter alto nível de qualidade com preços competitivos. Outro aspecto relevante no conceito da empresa diz respeito à democratização da gastronomia, ou seja, proporcionar gastronomia e lazer a todos os estratos sociais e, para isso, a empresa dedica especial atenção ao ambiente, ao *design* de seus estabelecimentos, com uma relação qualidade/preço bastante justa, o que torna seus produtos acessíveis e competitivos.

A pesquisa envolveu apenas duas unidades visitadas, uma delas, em Madrid-Atocha, esta uma unidade de rua, com localização privilegiada em frente à maior estação ferroviária e de metrô (Atocha), em Madrid, com ambiente interno e externo para autoatendimento dos clientes. A outra unidade visitada foi Córdoba, no Shopping Center El Arcangel, em loja no ambiente interno do Shopping, com o mesmo padrão de atendimento, produto e serviços das demais.

3.2 MÉTODO

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, cuja abordagem qualitativa, seguiu as recomendações de Godoy (1985) através do uso de hipóteses flexíveis, para investigar, em estudo de caso único, as oportunidades de internacionalização do grupo empresarial espanhol Restalia, através da marca 100 Montaditos, para o mercado brasileiro, uma vez que a referida rede encontra-se atualmente em processo de internacionalização via franchising, com mais de 650 restaurantes, cuja meta até o final de 2019 é chegar a 1000 estabelecimentos, a grande maioria deles na Espanha e cerca de mais 30 em outros países, entre eles os Estados Unidos da América, México, Colômbia, Chile, Itália e Portugal.

Considerou-se na observação o fato de que a Cerveceria 100 Montaditos, com autosserviço e variedade de pequenos lanches e bebidas e menu baseado em 100 pratos de tapas (montaditos) comercializados ao custo mínimo de 1€, no sistema low price, é uma empresa com características diferenciadas no mercado em que atua e, fundamentalmente, na relação custo x benefício, com preços baixos e produtos de qualidade. Tal diferencial competitivo que culmina na agregação de valor para os clientes foi fundamental para a escolha da empresa. O fato de a empresa ser líder no segmento de lanches rápidos e baratos direcionado ao público jovem no mercado espanhol, de já possuir expertise em internacionalização e franquia e ainda não atuar no mercado brasileiro foram outros fatores de fundamental importância, motivadores da análise simulativa para viabilidade de internacionalização na Cerveceria 100 montaditos.

Os dados foram obtidos sem considerar-se suposições preliminares que pudessem confirmar ou negar os pressupostos iniciais do processo de internacionalização da empresa. Utilizou-se para a revisão bibliográfica sistemática da literatura e a construção do referencial teórico o protocolo de pesquisa e avaliação proposto por Tranfield, Denyer e Smart (2003), executado através dos seguintes passos: planejamento, pesquisa, triagem e extração/síntese/relatório. A consecução de tal procedimento garante ao estudo maior relevância, compreensão e facilidade de replicação. Os dados primários foram obtidos através de observação direta (in loco) por um dos autores em janeiro de 2018 nos restaurantes de Córdoba e Madrid – Atocha, sendo que, para complementariedade dos registros, recorreu-se a informações disponibilizadas no site da rede de restaurantes e em veículos midiáticos. Assim, os dados secundários foram compilados de sites institucionais do grupo empresarial, de artigos científicos, de documentos disponíveis no Google Acadêmico e na base de dados da Web of Science.

O presente estudo surgiu do interesse despertado pela rede 100 Montaditos em um dos autores do trabalho em pauta que, quando em visita à Espanha em janeiro de 2018, teve a oportunidade de conhecer os restaurantes da rede situados em Córdoba e Madrid – Atocha. A perspicácia para negócios, aliada à experiência profissional de mais de 30 anos e à sólida formação acadêmica (Pós Graduação, Mestrado Acadêmico pela Universidade da Extremadura – Espanha e Mestrado Profissional pela Universidade Estadual Paulista – UNESP – Brasil), bem como à docência universitária nas áreas de

Administração e Gestão Empresarial, levaram o referido autor a buscar embasamentos na literatura para a realização da análise do mercado alvo, com observações de viabilidade, restrições e oportunidades para, dessa forma, detectar quais seriam as melhores estratégias mercadológicas e logísticas necessárias para a inserção da Marca 100 Montaditos no Brasil, uma vez que, já a partir da observação in loco, o mesmo vislumbrou na referida rede de restaurantes uma realidade perfeitamente aplicável ao mercado brasileiro de alimentos e bebidas.

4 RESULTADOS

4.1 ASPECTOS ANALISADOS NAS UNIDADES VISITADAS

4.1.1 Ambiente dos Restaurantes

Caracterizam-se por apresentarem um ambiente simples e aconchegante, mas com pouco conforto para os clientes, sempre com bancos de madeira sem encosto traseiro. Os banheiros são muito limpos, ambientes bastante arejados e sempre com a presença de funcionários fazendo a limpeza das mesas e do chão. As fotos subsequentes, de autoria própria, melhor demonstram as características do ambiente dos restaurantes visitados.

Foto 1: Fachada da Empresa Madri-Atocha



Foto 2: Ambiente Córdoba – El Arcangel



4.1.2 Sistema de Pedidos e Fornecimento das Refeições

O sistema utilizado é o de autoatendimento, em que o cliente desloca-se até o caixa, realiza o pedido da comida e bebida; dentro de numeração de 1 a 100 para cada prato com preço fixo para todos de € 1,00 (existem, ainda, à disposição do cliente, algumas opções com preços superiores ao exposto). Feito o pedido, o próprio atendente no caixa recebe os valores, faz a entrega da bebida no ato, anota o nome do consumidor no *ticket*, após o que o pedido é repassado à cozinha. Depois de aproximadamente 2 minutos, o cliente é chamado através de alto-falante, pelo nome, para a entrega da comida, tudo por meio de processo bastante rápido e eficiente.

Vale destacar que nas mesas existem comandas e caneta para que os pedidos possam ser previamente feitos, antes do consumidor se dirigir ao caixa. Foi possível notar que a anotação prévia do pedido é algo bastante comum; grupos de pessoas se organizam e apenas um dos membros do grupo se desloca até o caixa e faz o pedido para todos.

Apesar da alta rotatividade de consumidores no estabelecimento o mesmo funciona perfeitamente com um número mínimo de funcionários, apenas cinco: 01 no caixa, 01 no balcão de entrega da comida, 01 na cozinha e 02 na limpeza do estabelecimento, de forma permanente. O ambiente destinado às refeições apresenta-se um pouco apertado, sem muito espaço entre as mesas, que são muito pequenas. Apenas no restaurante de Madri existe um ambiente externo mais espaçoso e confortável, com cadeiras que possuem encosto traseiro.

Foto 3. Anotação prévia do pedido

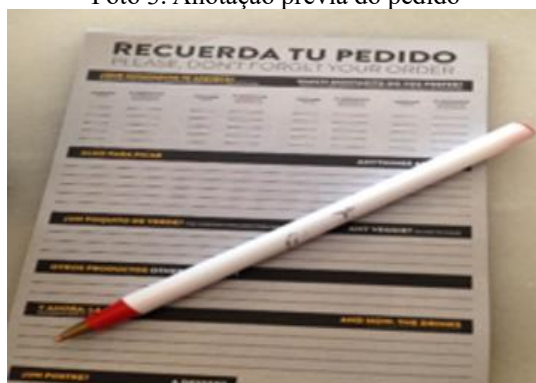


Foto 4. Caixa para pedidos/pagamento



4.1.3 Cardápio

O cardápio tem excelente design e apresenta-se bilíngue (inglês e espanhol) nos dois restaurantes visitados, com numeração dos diferentes pratos (somente para os produtos com preços acima de dois euros são apresentadas fotos dos pratos). Em todas as mesas existe uma pequena estrutura com os guardanapos de papel, caneta, comanda de pedido e cardápio das refeições, além do cardápio específico para as bebidas destiladas, cujos preços variam entre 5 a 10 euros por dose.

Além dos produtos básicos que são os pequenos lanches chamados *Montaditos*, grande variedade de bebidas alcoólicas, não alcoólicas, sorvetes e cafés são ofertados. A comida é saborosa, a cerveja de boa qualidade e com preço muito acessível (um euro uma caneca de 500 ml). Na Loja de Madrid-Atocha verifica-se uma flexibilidade no cardápio com opções específicas para lanche da tarde, para melhor atender o cliente em horários específicos, com cardápio diferenciado.

Foto 5. Cardápio Básico e Padronizado – Capa



Foto 6. Cardápio com primeira abertura (frente)

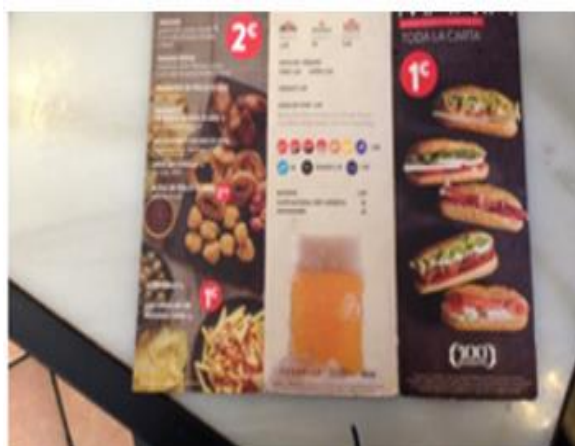


Foto 7. Cardápio com produtos numerados



Foto 8. Cardápio produtos para viagem (*take away*)



4.1.4 Consumidores e Comodidades

Observa-se que o público jovem representa mais de 70% dos consumidores nos horários das visitas realizadas, com gasto médio observado de aproximadamente quatro euros por pessoa, um valor relativamente baixo para os padrões locais.

Foto 9. Jovem sobre patins com seu pedido



Foto 10. Lanche tipo *hot dog* ao preço de um euro



As lojas oferecem comodidades adicionais, como por exemplo, televisores para os consumidores assistirem jogos (na ocasião da visita eram em número de três por loja), rede sem fio (*wi-fi*) gratuita e sistema de ar-condicionado quente e frio.

4.2 RESULTADO DA ANÁLISE PESTEL

A Análise *Pestel* complementa os diferentes aspectos analisados na Análise *Swot*, à medida que busca identificar principalmente os aspectos relevantes favoráveis ou desfavoráveis do macro ambiente empresarial, conforme registros subsequentes:

Político: Favorável

- i. Não existe qualquer tipo de ação política governamental em nenhum dos níveis (federal, estadual e municipal) que possa dificultar ou ajudar a empresa; neste aspecto, este fator apresenta-se FAVORÁVEL;

Não se vislumbra criação de legislação restritiva para instalação de rede de lanchonetes no Brasil. FAVORÁVEL;

- ii. Há a existência de legislação rigorosa na qualidade dos alimentos servidos, mas a empresa já possui essa preocupação nos locais onde já se encontra instalada; necessita, desse modo, apenas seguir a legislação brasileira que, em muitos aspectos, se apresenta até menos restritiva que a espanhola. FAVORÁVEL.

Econômico: Favorável

- i. Existência de financiamentos internacionais com taxas muito mais baixas que as do mercado brasileiro para este tipo de expansão. Além disso, o mercado financeiro local também possui linhas de crédito com taxas e prazos adequados para eventuais franqueados que possam se interessar pelo investimento. FAVORÁVEL;

- ii. A empresa precisa manter controle rigoroso de seus processos e atenção muito especial com os custos para conseguir uma vantagem competitiva de custos no mercado. DESFAVORÁVEL;
- iii. Não existe sazonalidade na demanda, já que as pessoas, via de regra, necessitam alimentar-se todos os dias com três refeições básicas, sendo importante o posicionamento da empresa para ser a escolhida pelo consumidor, entre as muitas opções. FAVORÁVEL;
- iv. Existem muitos concorrentes instalados nos principais pontos comerciais e pode haver dificuldade em encontrar os pontos adequados para instalação das lojas. DESFAVORÁVEL;
- v. Aproveitamento da expertise da empresa na sua consolidação como empresa líder no mercado espanhol e por já possuir vários restaurantes em nove países, com culturas diferenciadas. Depreende-se que a expansão no mercado do Brasil, país este que representa a maior economia da América Latina e tem PIB superior ao país de origem da empresa, apresenta-se como uma grande oportunidade para a *Cerveceria 100 Montaditos* ratear seus custos fixos através de uma rede maior de restaurantes. FAVORÁVEL.

Social: Favorável

- i. Não existe dificuldade com a disponibilidade de mão de obra no Brasil. A empresa necessitará realizar boa seleção e treinamento, porém, os custos com mão de obra no país são menores que na Espanha. FAVORÁVEL;
- ii. Maior geração de empregos e oportunidades no mercado de trabalho são sempre bem vistas pela sociedade e pelos governos. FAVORÁVEL.

Tecnológico: Favorável

- i. A empresa utiliza-se de conceitos de gestão que são amplamente difundidos neste segmento; não carece de nenhuma inovação tecnológica mais significativa. FAVORÁVEL.

Ecológico: Indiferente

- i. Os produtos da empresa são basicamente alimentos e bebidas que já existem no mercado. A utilização de pratos e talheres totalmente descartáveis e o descarte adequado da sobra de alimentos e dos produtos que podem ser reciclados demonstra a preocupação ecológica. FAVORÁVEL;
- ii. A empresa não possui lixeiras com coleta seletiva para o descarte dos demais tipos de produtos como plástico, papel, vidros e outros, demonstrando pouca preocupação com tais tipos de resíduos. DESFAVORÁVEL.

Legal: Favorável

O Brasil não impõe qualquer tipo de restrição para abertura de empresas estrangeiras e ainda possui alguns incentivos para investimentos externos. FAVORÁVEL;

- i. Não existe legislação restritiva ou controle muito rigoroso para empresas do setor de alimentação; à empresa bastará apenas ajustar-se à legislação brasileira, que em muitos sentidos se apresenta menos restritiva que a dos países europeus. FAVORÁVEL;
- ii. Há necessidade da contratação de um escritório de advocacia no Brasil para orientação e elaboração de todos os contratos cíveis nas relações com os franqueados ou até mesmo se a empresa optar por lojas próprias. Haverá, ainda, contratos de natureza trabalhista com os empregados brasileiros e eventuais espanhóis que vierem trabalhar no Brasil. E, finalmente, será bem-vinda a orientação de questões gerais da legislação brasileira, que em muitos sentidos se apresenta com detalhes e nuances específicas. O Brasil já possui muitos escritórios advocatícios especializados neste tipo de orientação. FAVORÁVEL.

No contexto exposto anteriormente, pode-se considerar que a empresa *Cerveceria 100 Montaditos* apresenta em seu Mapeamento Estratégico uma situação bastante FAVORÁVEL em praticamente todos os aspectos considerados na análise empreendida.

4.3 RESULTADO DA ANÁLISE CINCO FORÇAS DE PORTER E SWOT DA EMPRESA

Em conformidade com o modelo teórico das *Cinco Forças* de mercado desenvolvido por Porter (1989), as variáveis que atuam na concorrência e no contexto da determinação estratégica do presente estudo apresentam-se da seguinte forma:

- i. **Poder de Negociação dos Fornecedores** – A empresa já possui uma ampla rede de fornecedores na Espanha e nos países franquizados nos últimos anos. Os fornecedores da matéria-prima para este tipo de restaurante são comuns a outras redes já instaladas no Brasil; desse modo, não se vislumbram problemas nem em relação ao fornecimento e nem mesmo em relação à qualidade da matéria-prima. Vale mencionar, ainda que existem muitos fornecedores que concorrem de maneira acirrada neste segmento empresarial, de forma que é possível avaliar que os fornecedores de matéria-prima não têm grande poder de negociação;
- ii. **Poder de negociação dos Clientes** – Os clientes finais da empresa alimentam-se fora de casa, concentram-se notadamente entre os jovens que desejam baixo custo, alta qualidade e algumas comodidades, tais como: atendimento rápido, variedade de opções, qualidade dos produtos, proximidade na localização do restaurante e ambiente agradável. Este mercado já está consolidado e maduro nos grandes centros urbanos do país, em cidades com população acima dos 200 mil habitantes. Assim, a localização das lojas pode ser em locais com grande movimentação de pessoas a pé ou em centros comerciais, nas Praças de Alimentação. Os clientes possuem alto poder de negociação já que existem muitas opções neste tipo de restaurante, com marcas já consolidadas no mercado brasileiro, tais como: *Mc*

Donald's, Habib's, Giraffas e outros. Deste modo, o poder de escolha do consumidor lhe confere um alto poder de negociação;

- iii. **Ameaça de Produtos Substitutos** - Existem muitos produtos substitutos opcionais para alimentação rápida e barata nos centros comerciais do Brasil e nos principais locais de fluxo de pessoas, com marcas já consolidadas no mercado global e local. Esta ameaça é bastante relevante para a empresa espanhola *Cerveceria 100 Montaditos* devido a algumas características: é uma marca totalmente desconhecida; o nome não a identifica com os produtos e serviços que oferecem um cardápio adaptado à cultura espanhola com lanches rápidos denominados *Tapas* ou *Montaditos*. Entende-se este quesito como ameaça bastante relevante para a instalação da empresa no Brasil, situação que requer estudos mais aprofundados na redefinição do cardápio e do Nome/Marca, para que possa competir no Brasil em condições de igualdade com as marcas já consolidadas;
- iv. **Ameaça de Novos Entrantes** – É extensa a quantidade de novos entrantes no mercado de alimentação rápida, com autoatendimento e preços baixos, principalmente marcas globais que chegam geralmente através de investidores brasileiros. A barreira de entrada para este tipo de negócio é inexistente ou bastante baixa;
- v. **Rivalidade entre os Concorrentes** - Efetivamente existe grande rivalidade entre os concorrentes neste segmento empresarial, com marcas globais consolidadas, com baixos preços, boa qualidade e atendimento rápido e eficiente em ambientes muito confortáveis. Este aspecto se apresenta como um problema que será permanentemente enfrentado pela empresa. Entretanto, estas características também estão presentes no mercado espanhol e em praticamente todos os países onde a empresa está instalada.

A Análise das *Cinco Forças de Porter* podem ser sintetizadas, conforme Quadro 2:

Quadro 2- Pontos Fortes, Fracos, Ameaças e Oportunidades detectados na empresa

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Qualidade dos produtos	Marca desconhecida no mercado brasileiro
Experiência em Internacionalização	Cardápio não adaptado à cultura do Brasil
Administração de mais de 500 restaurantes	Necessidade de busca por pontos comerciais adequados
Experiência em franquia	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Crescimento global da marca	Muitos concorrentes já instalados
Tamanho robusto do mercado brasileiro	Marcas da concorrência já consolidadas
Consolidação da marca no Brasil	Facilidade de novos entrantes no mercado

Fonte: Elaboração própria

Assim, a situação exposta não deve ser um impedimento, mas um nível permanente de atenção, considerando inclusive que o grupo do qual a empresa faz parte, em 16 anos, tornou-se líder no segmento na Espanha, mesmo com acirrada concorrência.

5 CONCLUSÃO

O processo de internacionalização da empresa iniciou-se em 2001 e ao longo destes anos a empresa vem adquirindo experiência para fazer frente às dificuldades que são interpostas na expansão global. Dessa forma, a empresa não só se consolidou como líder no mercado espanhol, como está em ascensão na Europa e em diferentes países da América Latina.

A experiência acumulada com a gestão de mais de 600 restaurantes torna-se, sem dúvida, um robusto agente facilitador para o processo de internacionalização e sua inserção no mercado brasileiro. Releva-se muito, também, a expertise da empresa no processo de relacionamento com franqueados, que se tornam parceiros estratégicos neste processo global de crescimento.

Nesse cenário, novas oportunidades se apresentam viáveis para a empresa no mercado brasileiro, que possui um grande mercado consumidor, uma população de mais de 200 milhões de habitantes e muitas cidades com potencial para o tipo de negócio de comida rápida, com qualidade e baixos preços. A consolidação da marca *Cerveceria 100 Montaditos* no mercado brasileiro representa um passo estratégico muito relevante para uma empresa que tem foco no mercado global e apetite para o crescimento com metas bastante ambiciosas como a de atingir 1.000 restaurantes em 2019.

Ainda em relação aos fatores facilitadores pode-se identificar que o mercado brasileiro já dispõe de uma infraestrutura básica, com oferta de mão de obra abundante, empreendedores qualificados para se tornarem franqueados da empresa e uma rede bancária com oferta de crédito para este tipo de empreendimento.

Em relação a eventuais fatores restritivos é possível identificar que os principais concorrentes globais da empresa já estão instalados no Brasil e têm uma atuação bastante agressiva no mercado. Além dos aspectos concorrenciais relevantes que enfrentará no mercado não só das marcas globais, mas também dos competidores nacionais já instalados no país e dos novos entrantes locais e globais, há ainda a necessidade de adaptação no nome do empreendimento e seu cardápio para a cultura e necessidades do Brasil.

Depreende-se da análise estratégica que o grupo *Restalia*, detentor da marca *Cerveceria 100 Montaditos*, possui uma estrutura voltada para internacionalização por meio do sistema de franquia e, mesmo sendo uma empresa relativamente recente, já tem sucesso em seu mercado de origem, porém sua internacionalização ainda não atingiu uma maturidade significativa, pois, mesmo já presente na América Latina, ainda não se instalou no Brasil, considerado um mercado bastante promissor no setor de alimentos e bebidas.

O modelo de restaurante *Cerveceria 100 Montaditos*, através do conceito de autosserviço, com grande variedade de pequenos lanches vendidos a preços baixos, se apresenta como algo de potencial sucesso a ser instalado no Brasil, notadamente nas cidades de grande porte como: São Paulo, Rio de

Janeiro, Curitiba, Belo Horizonte, e ainda cidades do interior do Estado de São Paulo com mais de 200.000 habitantes.

Em eventual instalação no Brasil, o ambiente do restaurante e o sistema de pedidos poderão ser mantidos, com prioridade para locais de alto fluxo de pessoas a pé e *shoppings centers*. Ressalve-se, entretanto, que o cardápio disponível está muito focado nos hábitos alimentares da Espanha e carecem de ajustes para a realidade brasileira, com modificação não só nos lanches oferecidos, mas também no tamanho dos mesmos, uma vez que na origem eles são muito pequenos, quase como um *tapa*, aperitivo típico do país. Como sugestão adicional, a alteração no nome, de tal forma que a nova designação apresente uma identificação com a realidade brasileira.

A partir das considerações feitas, é possível vislumbrar na internacionalização do restaurante *Cerveceria 100 Montaditos* no Brasil uma ótima oportunidade de negócio, seja pela experiência do grupo *Restalia* em outros franquizados internacionais e está focado no crescimento através desse sistema, seja porque o Brasil possui legislação já consolidada para o sistema de franquia.

Como restrição a ser considerada neste trabalho está o fato ser exploratório e estritamente relacionado aos fatores estratégicos, dessa forma, sem aprofundamento nas questões operacionais e de viabilidade econômica de implementação. Por se tratar apenas de um estudo simulativo, releva-se também o fato não ter sido feito qualquer tipo de entrevista, consulta preliminar ou contato prévio junto à empresa para verificação de eventual interesse em atuar no mercado brasileiro.

Diante do exposto, denota-se que o intuito maior deste estudo é oferecer subsídios para que novas linhas de pesquisa complementares possam ser empreendidas no sentido de um detalhamento da internacionalização/inserção recomendada, como elaboração de um Plano Mercadológico e um Plano Logístico, já que o modelo de negócio exposto apresenta características atrativas, sensivelmente aplicáveis à realidade brasileira. Enfim, deve-se considerar que não se evidencia, pelas análises *Pestel*, *Cinco Forças de Porter* e *Swot* anteriormente feitas, qualquer tipo de restrição ou fator limitante, seja financeiro, humano ou físico para a internacionalização/inserção do grupo *Restalia*, via *Cerveceria 100 Montaditos*, no Brasil.

REFERÊNCIAS

- Barreto, A.; Rocha, A. (2003). As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras. Coleção Estudos Coppead. Rio de Janeiro: Mauad.
- Bethlem, A. (2004). Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- Botelho, J. M. M. (2015). Internacionalização de Empresas: Contributos para a construção de um Modelo de Suporte à Análise e à Implementação de Estratégias de Internacionalização - Tese de Doutorado, Instituto de Investigação e Formação Avançada, Universidade de Évora, Portugal.
- Buckley, P.; Casson, M. (1976). The future of the multinational enterprise. Londres: Macmillan Press Ltda.
- Carneiro, J.; Dib, L. A. (2007) Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, 2, (1), 1-25. Recuperado em 20 junho, 2019, de <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/46/43>.
- Chiavenato, I.; Sapiro, A. (2009). Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4 (16), 386-405.
- De Souza, E. C. L.; Fenili, R.R. (2012). Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, 14, 103-118.
- Dib, L. A. R. (2008). O Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas e o Fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil. Tese de Doutorado - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro-RJ.
- Dunning, J.H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11 (1),9–31. Recuperado em 03 maio, 2019, de <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490593>.
- Fernandes, C. M. A.; Bandeira-de-Mello, R.; Zanni, P. P. (2012). O papel dos fatores políticos na internacionalização de empresas: o caso da Energias de Portugal (EDP) no Brasil. *Cad. EBAPE.BR/FGV*, 10 (2) 435–455.
- Ferreira D.; Cavalcanti S.; Gomes, J.S. (2014). Internacionalização de empresas: uma análise bibliométrica da produção científica dos últimos cinco anos. *Revista Magistro*, 9 (1). Recuperado em 14 abril, 2019, de <http://publicacoes.unigranrio.edu.br/index.php/magistro/article/view/2403/1129>.
- Godoy, A.S. (1985). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 25(2), 57-63.
- Goulart, L.; Brasil, H.V.; Arruda, C. (1996). Internacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Guo, C., Nunes, M.B. (2007). Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems. 6th European Conference on Research Methodology of Business and Management Studies. 229-236. Lisbon, Portugal.

Gupta, A. (2013). Environmetal and pest analisys: an approach to external business environmnet. Meirt Research Journal of Art, Social Sciences and Humanities, 1 (2) 13-17.

Gupta, G.; Mishra, P.R. (2016). A SWOT analysis of reliability centred maintenance framework. Journal of Quality in Maintenance Engineering, 22 (2) 13-145.

Johanson, J.; Wiedersheim, P. F. (1975). The internationalization of the firm - four Swedish cases. Journal of Management Studies, 12 (3) 305-323.

Johanson, J.; Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. Journal of International Business Studies, 8 (1) 23–32. Recuperado em 15 maio 2019 de <http://link.springer.com/10.1057/palgrave.jibs.8490676>>.00472506.

Locks, A.S. (2017). A Inovação no processo de Internacionalização das empresas exportadoras do sul de Santa Catarina. Dissertação. Bacharel em Administração. Comércio Exterior. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC – Criciúma – Santa Catarina.

Loncan, T. R. Internacionalização e Performance de Firms Brasileiras. 2010. Dissertação Mestrado - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre-RS.

Melin, F. (1992). Internationalization as a strategy process. Strategic Manegement Journal, 13, (edição S2 Special Issue) 99 - 118. Recuperado em 05 dezembro 2018 de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250130908>.

Mello, R. C.; Silva, A. P.; Santos, C. M. (2014). Dimensões da Internacionalização: Uma Revisão. Reac - Revista de Administração e Contabilidade, 3 (1) 50-69. Recuperado em 10 junho 2019 de http://unesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170724175837.pdf.

Novicevic, M. M.; Harvey, M.; Autry, C. W.; Bond III, E. U. (2004). Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning. Marketing Intelligence & Planning, 22 (1) 84-94.

Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. New York: Wiley.

Pereira, J.R.; Zilli, J.C.; Vieira, A.C.P.; Volpato, D. (2018). Internalização Empresarial: fatores determinantes para a tomada de decisão. Brazilian Journal of Development, 4 (2) 462-471.

Porter, M. (1989). Vantagens Competitivas: criando e sustentando o desempenho superior. 35ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Predebon, E. A. Martins, S. L. M. Perinazzo, F. Gaievski, A. J. (2012). Estratégias de internacionalização do setor metalomecânico: evidências das empresas do Corede Norte, Perspectiva, 36 (134) 151-162. Recuperado em 03 maio 2019 de http://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/134_278.pdf.

Rocha, A. (org.) (2002). A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad.

Simon, H. A. (1979) Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Trad. Aluizio Loureiro Pinto. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.



Souza, C.L. (2017). Estratégias de Internacionalização: um estudo sobre a influência dos fatores de riscos sobre a estratégia e objetivos estratégicos em empresas exportadoras brasileiras. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo, São Paulo –SP.

Thorstensen, V. A (1998). Organização Mundial do Comércio e as Negociações sobre Comércio, Meio Ambiente e Padrões Sociais. Revista Brasileira de Política Internacional (RBPI). Ed. UnB/IBRI, 41 (2) 29-58.

Tranfield, D.; Denyer, D.; Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. British Journal of Management, 14 (3) 207–222.

Wright, P.; Kroll, M. J.; Parnell, J. (2006). Administração Estratégica. São Paulo: Atlas.