

Análise crítica das estratégias competitivas: um estudo multicase no setor de restaurantes do município de Jaboticabal-SP

Profa. Dra. Lesley Carina do Lago Attadia Galli, UNESP

Profa. Dra. Sheila Farias Alves Garcia, UNESP

Prof. Me. Gustavo Barbieri Lima, FEARP - USP

Prof. Dra. Alessandra Henriques Ferreira, Grupo de Pesquisa Programa de Apoio à Produção e Operações – FEARP, USP

Profa. Me. Fernanda Menezes Ferrari Esteves, UNIFAE

Diogo Martins Hernandez, UNESP

RESUMO

Para uma empresa se tornar competitiva no mercado é necessário uma integração entre o processo de formulação e implementação da estratégia. Muitas organizações falham nesta tarefa não só pela incapacidade de desenvolverem estratégias coerentes e interativas, como também pela crescente dificuldade de se adaptarem às mudanças impostas pelo ambiente empresarial, cada vez mais turbulento. Dentro deste contexto, este trabalho tem o intuito de fazer uma análise crítica das estratégias competitivas adotadas pelas organizações de serviços de alimentação do município de Jaboticabal-SP, identificando o nível efetividade das mesmas para a manutenção da vantagem competitiva no setor. Para tanto foi realizada uma investigação através de estudo de casos múltiplos, de natureza descritiva e de caráter qualitativo, tendo como foco quatro restaurantes. Utilizou-se como método de coleta de dados a entrevista semiestruturada com roteiro de perguntas abertas e como método de análise a técnica de análise de conteúdo. Com base nos resultados obtidos, foi possível perceber que as estratégias adotadas pelas organizações estudadas são incipientes para a manutenção da vantagem competitiva das mesmas, carecendo de eficiência e eficácia. Os fatores de competitividade não são atingidos em sua totalidade, sendo notado um comportamento competitivo reativo por parte dos gestores.

Palavras-Chave: estratégia competitiva, diagnóstico estratégico, serviços

INTRODUÇÃO

A estratégia competitiva pode ser definida como a busca por uma posição favorável, lucrativa e sustentável em um mercado contra as forças que determinam a concorrência (PORTER, 2004). Corroborando com esta ideia, Mariotto, 1991 define competitividade como a capacidade da empresa em obter êxito atuando em mercados onde exista concorrência. De maneira similar Ferraz et al (1995, p.3) conceitua competitividade como “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permite ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” .

De acordo com Porter (1989), duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva: a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade à longo prazo e os fatores determinantes da posição relativa da organização dentro do mercado. Ainda segundo referido autor nenhuma questão é suficiente por si só para orientar a escolha da estratégia competitiva, pois uma empresa em uma indústria muito atrativa pode não obter lucro e, por outro lado, uma empresa em posição competitiva excelente pode estar em uma indústria tão desfavorável que pode se tornar menos rentável.

Para tanto, em primeira instância, é preciso compreender a influência dos fatores econômicos, socioculturais, tecnológicos no desempenho da empresa (SILVA; BARBOSA, 2003). Em segundo lugar, é necessário entender que a consolidação da imagem da empresa vai depender dos valores existentes no ambiente e das características do segmento em que a empresa atua (PORTER, 2004). Finalmente, cabe destacar que as organizações são tomadas por exigências de conformidade a determinados padrões técnicos que visam à qualidade e eficiência operacional (BARBOSA, 1999).

De acordo com Silva e Barbosa (2003) as organizações podem ser categorizadas em função dos fatores de competitividade, e agrupados em níveis do contexto ambiental, sendo eles:

- a) **padrão internacional:** as organizações categorizadas neste nível possuem arquitetura flexível, são inovadoras e enfatizam a qualidade. Apresentam como principal fonte de vantagem competitiva a satisfação dos clientes, e para isso buscam conhecer as necessidades dos consumidores, atender suas expectativas e criar laços duradouros de relacionamento com os clientes. eles. A inovação e criatividade advêm do desenvolvimento e valorização de pessoal. Podem adotar estratégias de cooperação empresarial, que é uma forma de reduzir incertezas, compartilhar habilidades e informações;
- b) **padrão nacional:** caracteriza as empresas que focam a atenção nos clientes e também buscam criar laços e relacionamentos duradouros para ambas as partes. A inovação e criatividade são significativas para a competitividade assim como a cooperação empresarial. O planejamento é essencial na definição de estratégias de negócio, pois permitem agilidade para a empresa em ambientes complexos. A qualidade constitui alavanca para o crescimento em direção à participação internacional. O desenvolvimento do pessoal, por sua vez, é fundamental para acompanhar as mudanças organizacionais e ambientais; e
- c) **padrão regional:** a empresa procura, nem sempre com sucesso, conhecer e satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. Tenta desenvolver condições internas para inovar e estimular a criatividade, mas ainda carece, muitas vezes, de técnicas modernas de gerenciamento.

Levando em conta a categorização apresentada pelo autor supracitado, observa-se que é fundamental que as organizações estabeleçam objetivos e metas, bem como disponham de métodos efetivos de diagnóstico para determinar estratégias que mantenham ou que elevem o padrão competitivo delas (OLIVEIRA, 2011).

No entanto, na prática, não é fácil estabelecer uma estratégia competitiva bem sucedida. Muitas empresas falham nesta tarefa não só pela crescente dificuldade enfrentada pelas organizações em se adaptarem ao ambiente externo cada vez mais mutável e descontínuo (SILVA; BARBOSA, 2003), como também pela incapacidade das organizações de desenvolverem estratégias coerentes com suas competências essenciais (BRODBECK; HOPPEN, 2003).

Com base no contexto apresentado, este trabalho pretende fazer uma análise crítica das estratégias competitivas adotadas pelas organizações de serviços de alimentação do município (restaurantes) de Jaboticabal-SP, identificando o nível efetividade das mesmas para a manutenção da vantagem competitiva no setor.

O nível de efetividade estratégica consiste na capacidade da organização de desenvolver uma estratégia que seja eficiente e eficaz ao mesmo tempo (HRONEC, 1994). Nesse sentido, eficiência estratégica pode ser conceituada como a capacidade da organização em utilizar seus recursos de forma racional para alcançar os objetivos e metas traçados. Já a eficácia estratégica pode ser definida como a capacidade da organização de estabelecer estratégias adequadas ao contexto no qual a organização está inserida (MAXIMIANO, 2004).

Seguindo esta ideia, este trabalho analisa o nível de efetividade estratégica com base nos onze fatores de competitividade propostos por Silva e Barbosa (2003):

- a) **Eficiência:** está relacionada com o melhor aproveitamento possível dos recursos, no sentido de maximização dos resultados. Fundamenta as estratégias organizacionais que visam a reduzir custos, agilizar processos e elevar a produtividade dos fatores de produção;
- b) **Modernidade:** pode ser compreendida nas estratégias organizacionais que pretendem estar alinhadas com as tecnologias atuais, com as expectativas dos clientes e com as técnicas avançadas de gestão e de produção. Pode ser medida pelo nível tecnológico dos equipamentos, índices de automação dos processos produtivos e grau de adequação dos produtos para as expectativas dos clientes;
- c) **Inovação:** é uma das formas que permite às organizações desenvolverem novos caminhos para agir, solucionar problemas e elevar o nível dos resultados. Esse fator demonstra como a empresa posiciona-se para criar um ambiente propício de experimentação e criação, estimulando a liberdade de iniciativa dos funcionários. O montante de investimento em pesquisa e desenvolvimento, participação da empresa em feiras e exposições também são exemplos de como a empresa pode buscar inovações;
- d) **Qualidade:** fundamenta as estratégias organizacionais que procuram atender às expectativas dos clientes com relação a produtos e serviços e às necessidades técnicas da organização, como redução de erros e custos. Os indicadores demonstram como a empresa obtém padrão de qualidade nos processos e produtos. Pode-se melhorar a qualidade através da exigência de certificados de qualidade das matérias-primas e também o treinamento dos funcionários para garantir manuseio correto dos equipamentos utilizados, além da melhoria no atendimento ou fornecimento do serviço;
- e) **Flexibilidade:** capacidade para responder de forma ágil às mudanças do ambiente. Seus indicadores caracterizam-se na prontidão de resposta da organização às mudanças, sua capacidade de coordenação e o nível de adaptabilidade a novos produtos;
- f) **Responsabilidade ecológica:** caracteriza as estratégias organizacionais que tem como finalidade o desenvolvimento de alternativas produtivas que possibilitem preservar o meio ambiente e assim reduzir o impacto ecológico. O uso de matéria-

prima e materiais ecologicamente corretos, certificações ambientais e tratamento de resíduos são alguns dos indicadores que podem ser apresentados;

- g) **Cooperação:** fundamenta as estratégias organizacionais que buscam desenvolver relacionamentos com as empresas concorrentes, distribuidores e fornecedores, com finalidade de distribuir riscos e aumentar a capacidade competitiva. Os indicadores refletem o nível de cooperação que a organização desenvolve com outras empresas e a natureza desses relacionamentos, se é comercial ou institucional;
- h) **Inserção internacional:** corresponde a estratégia que visa ao desenvolvimento e capacitação da empresa para atuar em mercados internacionais. Como indicadores devem ser observados o grau de adequação dos procedimentos e processos organizacionais aos padrões internacionais de produção, comercialização e distribuição assim como o design de produtos, estilos, cores e preços;
- i) **Apoio institucional:** fundamenta as estratégias organizacionais que buscam gerenciar a imagem institucional da empresa. Seus indicadores demonstram o grau de dependência da organização em relação a recursos simbólicos e materiais de diferentes agentes sociais, além da preocupação existente com relação à imagem institucional;
- j) **Relacionamento com clientes:** fundamenta as estratégias que se baseiam na intenção de conhecer e satisfazer as necessidades dos clientes assim como a fidelização do relacionamento. Seus indicadores revelam como a empresa preocupa-se em atender as expectativas e necessidades de seus clientes. Normalmente ocorre por meio do investimento em serviços de apoio e de resolução de problemas, através da aplicação de instrumentos de pesquisa que permitam conhecer os consumidores dos seus produtos, ainda pela criação de laços entre a empresa e os clientes, capazes de mantê-los fiéis à marca ou ao produto que ela oferece; e
- k) **Preço final baixo:** consiste nas estratégias organizacionais que visam ser competitivas através do preço final reduzido. Isso pode ser obtido através de melhorias na funcionalidade do produto ou então por meio da diminuição de detalhes no acabamento, resultando em formas mais simples e padronizadas ou ainda a utilização de material mais barato podem ser observados como índices desses fatores.

2. REVISÃO TEÓRICA

Para estabelecer uma estratégia competitiva, é primordial fazer o diagnóstico estratégico da organização, cujo principal objetivo é determinar como a organização está, ou seja, identificar qual a situação real da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos, verificando o que está adequado ao padrão competitivo almejado e o que deve ser melhorado (OLIVEIRA, 2011). Na literatura sobre estratégia existem diversas ferramentas voltadas ao diagnóstico estratégico, destacando-se entre elas a Análise de SWOT e o Modelo das Cinco Forças, que são utilizadas neste trabalho.

2.1. Análise de SWOT

Segundo Silveira (2001) o modelo de SWOT é um instrumento que possibilita avaliar o comportamento das organizações, permitindo perceber as características internas organizacionais e o ambiente externo e dessa forma é possível diminuir erros nas tomadas de decisões que ocorrem por causa de ações mal planejadas. O termo SWOT é a conjunção das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunitys* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Pontos fortes são as variáveis internas e controláveis, propiciando uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente. Os pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma condição desfavorável para a empresa. As oportunidades são as variáveis externas e não controláveis que geram condições favoráveis para as empresas desde que observado a necessária condição e capacidade de usufruir tais oportunidades. As ameaças são variáveis externas e não controláveis que podem criar situações desfavoráveis para a empresa (OLIVEIRA, 2011).

Os pontos fortes e fracos representam a análise interna da empresa, e as oportunidades e ameaças compõe a análise externa (OLIVEIRA, 2011). O diferencial da análise de SWOT é que os indicadores que compõe os quatro quadrantes podem ser selecionados conforme a necessidade de quem aplica o método, tornando-se uma ferramenta simples e flexível (ANDRADE, 2012). A Figura 1 sintetiza o diagrama de SWOT.

Aspectos	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	S - <i>Strengths</i> Pontos Fortes	W - <i>Weaknesses</i> Pontos Fracos
Fatores Externos	O - <i>Opportunitys</i> Oportunidades	T - <i>Threats</i> Ameaças

Figura 1. Análise de SWOT
Fonte: Adaptado de Maximiano (2004)

2.2. Modelo das Cinco Forças

O termo indústria pode ser caracterizado como um grupo de empresas fabricantes de produtos ou serviços que são substitutos muito próximos entre si (PORTER, 2004).

Segundo Porter (1989), o potencial de lucro final da indústria é determinado pelo conjunto de cinco forças competitivas: o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, e a rivalidade entre as empresas existentes.

Porter (2004) afirma que a concorrência em uma indústria está relacionada em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. O conjunto das cinco forças competitivas determina o potencial de lucro final da indústria, que é medido em retorno à longo prazo sobre o capital investido. À medida que o conjunto das forças difere, o potencial de lucro final da indústria também difere. A Figura 2 a seguir ilustra as forças que dirigem a concorrência na indústria:

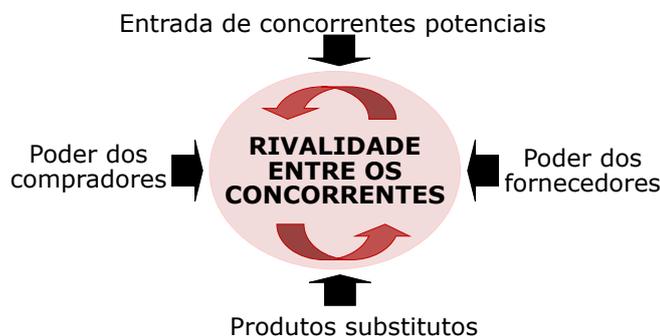


Figura 2. Modelo das Cinco forças
Fonte: Adaptado de Porter (1989)

De acordo com o respectivo autor, as forças variam de intensidade de acordo com as diferentes indústrias, por exemplo, indústrias no setor de pneus, aço e papel não possuem altos retornos enquanto indústrias como a de serviços e equipamentos de perfuração de petróleo, cosméticos possuem retornos altos e são bastante comuns.

O desafio para as empresas decorre em saber qual desses cinco fatores anteriormente citados irá determinar o potencial de lucro de determinado setor de negócios. A partir da localização de uma posição em um setor de negócios a organização pode influenciar favoravelmente esses fatores ou se proteger da influência de outros (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Assim, a meta da estratégia competitiva de uma unidade empresarial dentro de determinada indústria é encontrar uma posição dentro dela onde a companhia possa defender-se contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. O conhecimento de tais forças põe em destaque os pontos fortes e fracos críticos da organização e esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo (PORTER, 2004).

A seguir cada uma das forças do modelo é detalhada.

2.2.1. Ameaça de Entrada

Segundo Porter (2004) quando uma nova empresa entra para uma indústria, traz uma nova capacidade, além do desejo de ganhar uma parcela do mercado. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem se elevar, ocasionando redução da rentabilidade. A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes combinadas com a reação das concorrentes perante o novo concorrente.

Existem seis fontes principais de barreiras de entrada (PORTER, 1989):

- a) **Economia de escala:** que se referem aos declínios nos custos unitários de um produto ou serviço (ou operação/função na produção) à medida que o volume absoluto por período aumenta;
- b) **Diferenciação do produto:** que significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada fidelizando o cliente seja através de esforços publicitários, do serviço ao consumidor, das diferenças dos produtos ou simplesmente por terem ingressado primeiro na indústria.;
- c) **Necessidades de capital:** a necessidade de investir grandes quantias de modo a competir cria uma barreira de entrada, principalmente em atividades arriscadas e irreversíveis como a publicidade inicial ou pesquisa e desenvolvimento (P & D). O capital pode ser necessário para as instalações de produção, crédito ao consumidor, estoques ou cobertura dos prejuízos iniciais. Mesmo com a disponibilidade no mercado de capitais, a entrada representa um uso arriscado desse capital, refletindo em margens de risco cobradas aos pretendentes à entrada;
- d) **Custos de mudança:** a presença de custos de mudança cria uma barreira de entrada, ou seja, custos em que o comprador enfrenta quando muda de um fornecedor de produto para outro;
- e) **Acesso aos canais de distribuição:** a empresa entrante precisa assegurar a distribuição para seu produto. A empresa novata precisa convencer os canais a aceitarem seu produto/serviço através de descontos de preço ou verbas para publicidade, o que reduz o lucro. Quanto mais limitados os canais no atacado e no varejo para um produto e quanto maior o controle dos concorrentes sobre eles, a dificuldade para a entrada na indústria será maior; e
- f) **Desvantagens de custo independentes de escala:** as empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais como: tecnologia patenteada do produto, acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais e a curva de aprendizagem onde há uma tendência dos custos unitários declinarem à medida que a empresa acumula maior experiência na fabricação de um produto, sendo através da curva clássica de aprendizagem, os operários aperfeiçoam seus métodos tornando-se mais eficazes, o layout é aperfeiçoado, equipamentos e processos especializados

são desenvolvidos, as mudanças no projeto do produto facilitam sua fabricação. A experiência pode reduzir os custos de marketing, distribuição e operações na área de produção.

2.2.2. Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

A rivalidade entre os concorrentes existe quando um dos deles sente-se pressionado ou percebe a oportunidade para melhorar a sua posição, o movimento competitivo de uma firma pode incitar à retaliação ou aos esforços necessários para conter tais movimentos. (PORTER, 2004).

Algumas das formas de concorrência podem diminuir a rentabilidade de toda a indústria, como por exemplo, a concorrência de preços, que é altamente instável, conforme o autor supracitado. Os cortes de preços são igualados pelos rivais e, uma vez igualados, reduzem as receitas para todas as empresas, a não ser que a elasticidade-preço da indústria seja elevada. Por outro lado, as batalhas de publicidade podem gerar uma expansão da demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto ocasionando em benefícios para todas as empresas.

Quando há concorrentes numerosos, algumas empresas podem chegar a movimentar-se sem serem notadas. Mesmo existindo poucas empresas, se elas estiverem equilibradas em tamanho e recursos aparentes, pode ser criada instabilidade, pois as empresas podem estar inclinadas a lutar entre si e têm recursos para retaliações. Quando uma indústria é extremamente concentrada ou dominada por poucas ou uma única empresa, são poucos os esforços quanto à força e os líderes podem coordenar a indústria usando meios como liderança de preço (PORTER, 2004).

O referido autor elucida que o produto ou serviço quando visto como artigo de primeira necessidade, a escolha do comprador é baseada no preço e serviço, resultando em pressões na concorrência intensa com relação a preços e serviços, o que é instável. A diferenciação por outro lado, isola a luta competitiva, porque os compradores possuem preferências e sentimentos de lealdade em relação a determinados vendedores.

Outra forma de rivalidade entre empresas pode ocorrer devido as concorrentes serem divergentes quanto a estratégias, origens e relacionamento com suas matrizes e têm objetivos e estratégias diferentes entre si, dessa forma podem se chocar diversas vezes ao longo do processo. Proprietários de pequenas empresas de serviços, por exemplo, podem estar satisfeitos com uma taxa de retorno abaixo da média sobre o capital investido para manter sua independência, enquanto tais retornos são inaceitáveis e irracionais para concorrentes de grande porte, podendo limitar a rentabilidade das empresas maiores (PORTER, 2004).

2.2.3. Pressão dos produtos substitutos

Segundo Porter (2004) as empresas em uma indústria competem entre si fabricando produtos ou oferecendo serviços substitutos. Os substitutos reduzem os retornos de uma indústria, pois determinam um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto maior for a relação de preço-desempenho oferecido pelos produtos substitutos, maior será a pressão sobre os lucros da indústria.

2.2.4. Poder de Negociação dos Compradores

“Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros” (PORTER, 2004, p. 26). Desta forma, segundo o autor, o poder de cada grupo de compradores da indústria está sujeito a determinadas características quanto à sua situação no mercado e a relação entre as compras da indústria e seus negócios totais.

Um grupo comprador é poderoso quando forem observadas as seguintes características (PORTER, 2004):

- a) Comprador é concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- b) Os produtos que o comprador adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- c) Os produtos que o comprador compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;
- d) Comprador enfrenta pouco custo de mudança; e
- e) Comprador possui total informação referente à demanda, os preços reais de mercado e custos dos fornecedores.

2.2.5. Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores exercem o poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar os preços ou então reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem retirar uma parcela da rentabilidade de uma indústria, a qual é incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços (PORTER, 1989). As condições em que os fornecedores se tornam poderosos assemelham-se as condições que tornam os compradores poderosos e é demonstrado nas seguintes situações (PORTER, 2004):

- a) Quando fornecedores são mais concentrados do que a indústria para a qual vende;
- b) A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- c) O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador; e
- d) Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança. Nesses dois casos o comprador descarta a opção de jogar um fornecedor contra o outro.

3. METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza descritiva (VERGARA, 2004) e abordagem qualitativa (SALOMON, 1991), utilizando como método de pesquisa o estudo de caso (YIN, 2001).

Para a realização dos casos, utilizou-se como método de coleta de dados a entrevista semi estruturada com roteiro de perguntas abertas (TRIVIÑOS, 1987), elaborado a partir de duas ferramentas de diagnóstico estratégico: análise de SWOT (OLIVEIRA, 2007) e Modelo das Cinco Forças (PORTER, 1989). O roteiro foi entregue aos proprietários dos restaurantes selecionados, sendo que as entrevistas ocorreram em maio de 2014, tendo a duração média de uma hora e meia. As informações obtidas foram gravadas com autorização dos entrevistados e transcritas.

O método utilizado para a análise dos dados foi a análise de conteúdo (MORAES, 1999). As unidades de análise foram escolhidas por conveniência (MALHOTRA, 2006), tendo como critério a concordância do proprietário em participar da pesquisa. Vale destacar que os restaurantes selecionados atuam no mercado do município de Jaboticabal há mais de dez anos.

4. ESTUDO DE CASO

Para preservar a identidade dos restaurantes, foram atribuídos a eles os seguintes nomes: A, B, C e D. A análise de cada empresa foi realizada, apresentando primeiramente suas características gerais. Em seguida foi elaborada a análise da organização por meio da aplicação da Análise de SWOT (OLIVEIRA, 2007) e Modelo das 5 Forças (PORTER, 1989).

Finalmente, as estratégias adotadas pelas organizações foram avaliadas conforme os onze fatores de competitividade propostos por Silva e Barbosa (2003).

4.1. Caracterização das Empresas Analisadas

4.1.1 Empresa A

A empresa em questão é de caráter familiar e de pequeno porte, sendo criada e gerenciada por 2 irmãos, que são sócios-proprietários do negócio.

O proprietário entrevistado é formado em zootecnia e deu aula na ETE (Escola Técnica de Alimentos), experiência esta que contribuiu para criar interesse pelo ramo de alimentação.

O proprietário iniciou no ramo de maneira informal, fabricando e vendendo massas caseiras nos finais de semana, como uma atividade de complementação de renda. Após ficar desempregado, resolveu abrir o negócio, unindo a aptidão culinária com a necessidade de desenvolver uma atividade de subsistência.

A empresa atua no mercado há 20 anos e conta, nesse momento, com 20 funcionários, estando distribuídos nas seguintes áreas: usina de sucos, saladas, doces, comida, chapa, atendimento e limpeza.

O restaurante oferece comida por quilo, focando suas atividades apenas no almoço e funcionando de segunda à sábado. A produção tem início às 7h30m e o almoço é oferecido até às 14h 30m. Vale destacar que o setor de limpeza e manutenção finaliza as atividades às 16h.

Segundo o proprietário, o restaurante busca manter um cardápio variado. A organização do mesmo segue o calendário paulista:

- a) na segunda-feira o prato principal é bife à milanesa acompanhado de purê de batata, viradinho de feijão, bisteca de porco e costelinha;
- b) na terça-feira o prato principal é a dobradinha e são oferecidas outras opções complementares e lasanha;
- c) na quarta-feira e sábado o restaurante oferece feijoada, o que é uma inovação segundo o proprietário, pois normalmente os outros restaurantes da região oferecem tal refeição apenas aos domingos;
- d) na quinta-feira oferece variedades de massa, destacando dentre elas o macarrão e nhoque, que é considerado o carro-chefe do restaurante; e
- e) na sexta-feira as opções são os peixes e a *paella*.

A seguir, no Quadro 1 são sintetizados os pontos fortes e fracos da organização, bem como são mapeadas as ameaças e oportunidades.

Quadro 1: Análise de SWOT da Empresa A

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	-Criação do sistema de aquecimento e resfriamento; -Boa qualidade e variedade dos alimentos oferecidos.	-Dificuldade para calcular custos; -Preocupação com falta de mão de obra.
Fatores Externos	-Não foi possível identificar.	-Não foi possível identificar.

Fonte: Elaborado pelos autores

As barreiras enfrentadas para entrar no setor, detectadas pelo proprietário, consistem em conseguir contatos com fornecedor e dominar o conhecimento da logística. Na época em estavam iniciando o negócio, os proprietários buscavam as matérias-primas em mercados e atacados e precisavam se deslocar muito para conseguir as matérias-primas desejadas. Hoje o contexto é diferente, o gestor afirma que “atualmente os frigoríficos, distribuidores e fornecedores entregam diretamente as mercadorias facilitando o trabalho”.

- a) O gestor não possui conhecimento sobre todas as possíveis barreiras que podem influenciar a entrada no setor.
- b) A entrada da rede *Subway* na cidade não é vista como ameaça direta para o restaurante e sim para as outras lanchonetes, o gestor acredita que oferece uma alimentação mais completa e saudável e que dessa forma não concorre com a rede. A empresa *Subway* também não é vista como opção que oferece produtos substitutos.
- c) O proprietário não relaciona a entrada de novos concorrentes com o aumento na competitividade e diminuição da fatia de mercado. Acredita-se que há espaço para todos os comerciantes atuarem no setor.
- d) Na visão do proprietário a concorrência local é de baixa intensidade; segundo ele a relação com concorrentes é de amizade e proximidade. O trecho a seguir ilustra a situação: “acho que há mercado para todas as empresas que atuam no setor, me dou bem com todos os concorrentes”.
- e) Para o proprietário, os dois principais concorrentes são: Restaurante *Izzy* e Restaurante *Comida e Cia*. De acordo com ele, o Restaurante *Izzy* possui como fatores de diferenciação a localização (no shopping) e a mão de obra de origem familiar, que ocasiona uma redução nos custos de mão de obra. Já o Restaurante *Comida e Cia* apresenta número reduzido de funcionários e a alimentação oferecida é acessível às classes mais baixas, graças ao baixo preço. Não foram detectados pontos fracos pelo proprietário.
- f) Segundo o proprietário os concorrentes que exercem influência são os restaurantes que oferecem almoço a um preço inferior, pode-se observar com a seguinte fala do entrevistado: “os concorrentes são os restaurantes que oferecem almoço, os clientes podem optar pela escolha de um restaurante com preços inferiores ao meu”.
- g) O gestor observa que os concorrentes atuais podem desenvolver custos favoráveis, ou obterem mão de obra familiar o que gera diminuição dos custos relativos aos funcionários, a visão do gestor sobre concorrência resulta na relação entre custos e preço do produto ou serviço final. Entretanto acredita não ser possível oferecer refeições com custo inferior ao existente, pois obteria retornos insatisfatórios. O proprietário prefere manter os preços os quais estão vendendo as refeições e trabalhar com base no volume de clientes existentes.
- h) Quanto aos fornecedores, observa-se que o maior poder de barganha é exercido pelo distribuidor de bebida, que é único na cidade. Já fornecedores de alimentos não exercem influência significativa, conforme pode ser observado: “o fornecedor de bebidas é complicado, por que só tem ele e acaba influenciando no preço e nos tipos de bebidas que oferece. Mas com os fornecedores de alimentos, saladas etc. não tenho problemas”.
- i) O gestor compreende que o fornecedor quando é concentrado pode obter maior poder de barganha, e dessa maneira procura realizar os pagamentos em dia e manter uma boa relação para que essa força competitiva não prejudique o andamento de suas operações.
- j) O proprietário estabeleceu uma clientela que garante um bom movimento diário, atendendo a 180 clientes em média por dia. Acredita-se que a oferta de comidas caseira e o ambiente familiar são fatores que contribuem diretamente para isso.
- k) O perfil dos clientes atendidos varia entre operários de indústria, domésticas, mecânicos até professores universitários, médicos e profissionais liberais que atuam na cidade. Foi informado durante a entrevista, que foi realizada uma pesquisa de satisfação junto aos consumidores, e os resultados foram satisfatórios.
- l) A relação existente com os clientes é de amizade e comprometimento, os clientes são fiéis segundo o entrevistado, entretanto o mesmo não soube elencar as causas dessa

lealdade, como pode ser observado no fragmento da entrevista: “quanto a isso eu não sei, não tem muita explicação científica, acho que é uma graça, uma benção”.

- m) Pode-se afirmar que o proprietário acredita na boa relação com os clientes como fator de maior aproximação resultando na fidelização dos clientes.

4.1.2 Empresa B

A empresa estudada é de caráter familiar e de pequeno porte, sendo gerenciada pelo marido, esposa e duas filhas. O entrevistado possui 30 anos de experiência no ramo e trabalhou em bares e outros restaurantes.

A empresa está atuando há 10 anos e meio no setor de alimentação. O restaurante inicialmente localizava-se na estrada para Monte Alto e ficou durante 9 anos nesse endereço e há 1 ano e meio encontra-se no centro da cidade de Jaboticabal. O proprietário gerenciava os dois pontos, mas optou pelo fechamento do primeiro devido à alta carga de trabalho que estava submetido, além de ter que pagar o aluguel do estabelecimento.

O restaurante funciona todos os dias da semana, abrindo às 8h e encerrando as atividades do almoço às 14h. Às 17h o restaurante abre novamente para servir o jantar, fechando às 23h, ou antes, caso não haja clientes. Aos domingos o restaurante funciona das 08h às 16h.

Durante o almoço oferecem pratos executivos e marmitex para empresas e famílias. No jantar é oferecido prato a La carte. Os carros chefe do restaurante são: filé à parmeggiana com arroz e fritas; filé à fazendeiro acompanhado de arroz a grega, molho rose e fritas.

O cardápio apresenta entradas, petiscos e porções, saladas e pratos quentes. Quanto aos pratos quentes oferecem: filés, picanhas, peixes, suínos, massas e caldos. O restaurante não oferece sobremesas ficando restrito ao freezer com sorvetes.

Atualmente o restaurante possui de 20 a 25 funcionários, divididos em equipes que atuam na produção dos alimentos, atendimento e limpeza.

A seguir, no Quadro 2 são apresentados resumidamente os pontos fortes e fracos da organização, assim como são mapeadas as ameaças e oportunidades.

Quadro 2: Análise de SWOT da Empresa B

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	-Participação de chefe de cozinha que inovou cardápio; -Qualidade e preço acessível. - Oferecer a venda de marmitex e pratos executivos para impulsionar as vendas do almoço; -Promoções para movimentar quinta e sexta-feira.	-Dificuldade relativa ao capital de giro; -Atendimento.
Fatores Externos	- Sazonalidade nas vendas e no fluxo de clientes	-Condições imposta pelo governo; -Eventos paralelos que ocorrem na cidade.

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação às barreiras a entrada não foi possível identifica-las. Quando perguntado sobre as dificuldades iniciais para entrar no setor o entrevistado informou: A mudança de endereço foi destacada pelo entrevistado, o trecho a seguir explica a situação: “a mudança de um lugar pro outro é complicado, por que você começa a pisar no breque lá pra poder montar aqui, então as pessoas já não vão mais lá e também não apareciam aqui, então cai muito, você tem muita despesa e precisa queimar umas reservas para poder aguentar”. Foi informado que

essa situação manteve-se durante 6 meses até atingir a normalidade. Portanto nota-se que não conhecimento do gestor acerca das barreiras a entrada no setor.

Em relação à concorrência, o proprietário acredita que quanto mais concorrentes existirem no mercado é melhor, por que vai estimular a buscar melhorias e manter-se atualizado. Como principais concorrentes foram citados o Izzy e Querência da Picanha, porém o entrevistado não soube afirmar os pontos fortes e fracos dos concorrentes devida a falta de tempo do proprietário para comparar, pois o dia a dia não permite.

Na visão do proprietário a concorrência local é de baixa intensidade. Pode-se notar que o gestor acredita que a concorrência é saudável, pois estimula a buscar melhorias, entretanto não há o interesse por parte do gestor em buscar novas informações acerca dos concorrentes e dessa maneira nota-se que não há conhecimento acerca dos fatores relacionados à rivalidade entre os concorrentes.

A entrada do *Subway* no município de Jaboticabal é bem vista pelo entrevistado, pois gera maior conforto e comodidade para a população em geral, como observado na entrevista: “eu acho muito boa a entrada deles, é mais uma opção de conforto para a população, pois até então você vai comer na rua e fica o carrinho de lanches no frio ou chuva, pelo menos agora pode ter uma opção melhor”.

Segundo o proprietário a entrada da rede *Subway* não altera a concorrência, pois o público dele é família e o restaurante também oferece lanche, que são diferenciados, preparado e temperado na hora, com filé e um pão maior do que o oferecido normalmente. Essa visão do gestor acerca do assunto é estritamente pessoal, não foi possível analisar a influência da entrada da rede quanto à concorrência.

A relação com fornecedores é boa, o proprietário afirma o seguinte: “todo fornecedor quando é pago corretamente você terá as portas abertas, então não tenho problemas com isso, quando eu preciso de alguma coisa e eles têm o que procuro eles me avisam, além das promoções que eles oferecem e ligam para avisar”. A situação segundo o gestor é satisfatória, desde que o comerciante possua condições para aceitar as exigências impostas pelo fornecedor.

O perfil do cliente atendido pelo restaurante é familiar, e em média atendem no final de semana (sexta, sábado e domingo) cerca de 500 pessoas.

Segundo o entrevistado a relação com os clientes é boa, pois já atuam a muito tempo no mercado, o trecho a seguir apresenta a situação: “o relacionamento com os clientes é muito bom, a gente sempre vai nas mesas pergunta como está, todo mundo já me conhece e temos uma certa liberdade para lidar com os clientes”. Os pontos que contribuem para satisfação dos clientes são os pratos que oferecem que servem até quatro pessoas e não é caro, isso é um atrativo para o restaurante.

Apesar de o proprietário possuir boa relação com os clientes, não há a percepção de que a insatisfação quanto ao atendimento realizado em seu estabelecimento pode prejudicar o andamento das atividades. Apesar de receber contínuas críticas sobre essa situação o gestor não possui pleno conhecimento dos fatores relacionados a gestão com clientes, preferindo aceitar e estar passivo diante de tais reclamações.

4.1.3 Empresa C

A empresa abordada para esta análise é um restaurante japonês familiar e de pequeno porte. A iniciativa de abrir o restaurante surgiu com o pai do entrevistado após retornar do Japão para o Brasil. Durante a estadia no Japão observou e frequentou diversos restaurantes e decidiu empreender no ramo de alimentação da cidade de Jaboticabal. A empresa atua no mercado há 11 anos.

A família não possuía experiência anterior, por isso decidiram começar num pequeno estabelecimento, sendo que depois de um período decidiram transferir o ponto para o

Shopping da cidade. Essa experiência possibilitou maior exposição do restaurante por estarem localizados no Shopping e foi possível fidelizar muitos clientes. Decidiram abrir o restaurante em outro ponto, pois queriam ter um espaço próprio para atenderem seus clientes. A demanda da empresa sempre foi crescente e os proprietários buscavam ampliar seu espaço para atenderem mais clientes e decidiram por mudar de local novamente, onde encontram-se atualmente. Portanto após a inauguração ocorreram 3 mudanças, impulsionadas pelo crescimento da demanda da empresa.

O funcionamento do restaurante é de segunda a sábado. Abrem para almoço as 11h e encerram as 14h 30m. As atividades do jantar iniciam as 18h e encerram as 23h.

Os principais pratos oferecidos são *yakissoba*, *sushi* e *sashimi*. O cardápio está organizado em entrada, pratos quentes, partes frias como o combinado e sobremesas. O restaurante conta com um freezer de sorvetes.

O restaurante oferece as terças e quintas-feiras opção de comida por quilo durante o jantar, e essa opção estimula o movimento nesses dias, sendo oferecido principalmente *yakissoba* e grande variedade de sushis.

O restaurante possui 30 funcionários. A gestão da empresa é familiar e trabalham no restaurante o pai, mãe, 2 irmãs e 1 irmão, os integrantes da família cooperam e são responsáveis por diferentes áreas, a opinião de todos é levada em consideração na tomada de decisão. A divisão da empresa consiste em: gerência (donos), chefe dos garçons, garçons, a cozinha subdivide-se em equipe de montagem e cozinha quente.

A seguir, no Quadro 3 são sintetizados os pontos fortes e fracos da organização, bem como são mapeadas as ameaças e oportunidades.

Quadro 3: Análise de SWOT da Empresa C

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	-Implantação de sistema operacional para atendimento; -Qualidade das refeições oferecidas; -Custos favoráveis.	- Qualidade do atendimento.
Fatores Externos	- Novas informações a partir de observação dos concorrentes; -As observações permitiram oferecer refeições por quilo terça e quinta-feira impulsionando as vendas.	- Dependência do fornecedor de matéria prima; - Novos entrantes; - Outros eventos na cidade.

Fonte: Elaborado pelos autores

As principais barreiras à entrada enfrentadas quando a empresa entrou no mercado estavam ligadas ao acesso as matérias-primas que necessitavam, ou seja, obter contatos e estabelecer vínculos com fornecedores. Por ser o primeiro empreendimento da família, tiveram obstáculos inerentes a atividade resultante da falta de experiência no mercado. A fala a seguir demonstra a situação: “no começo era muito difícil conseguir as coisas que a gente precisava para produzir. Procurávamos em atacado e varejo, mas era difícil conseguir as matérias-primas na qualidade que queríamos. Demorou um tempo, até que conseguimos contato com um fornecedor que era muito bom, e também é o único da região”. Os outros aspectos relacionados às barreiras a entrada não foram enfatizados.

A visão do proprietário sobre a relação com concorrentes é citada como saudável, não há agressividade entre os concorrentes, ou seja, é de baixa intensidade. Os principais concorrentes citados foram o Sayori e a Cachaçaria, visto que o primeiro é restaurante japonês e o segundo atende praticamente o mesmo público do que o restaurante em estudo.

Quanto aos pontos fortes e fracos do Sayori não foi possível efetuar análise, pois o entrevistado não conhece diretamente o concorrente e não possui informações necessárias

para efetuar comparações. Em relação à Cachaçaria foi dito que o ponto forte é a variedade em opções de bebidas e porções oferecidas. Como ponto fraco foi citado o atendimento.

Os gestores acreditam que a entrada de novos concorrentes sempre prejudica a empresa, resultando na diminuição da fatia de mercado.

Tratando-se sobre produtos substitutos que podem concorrer com a empresa, a entrada do Subway na cidade é vista da seguinte maneira: “indiretamente a entrada deles prejudica, mas bem pouco, por que o público é diferente”. O gestor entrevistado acredita que o seu restaurante atende a um público familiar e a rede Subway atende a outro tipo de público, e dessa maneira os clientes continuam a procurar as refeições oferecidas pelo seu restaurante.

Abordando a relação com fornecedores, foi verificado que a atual situação pode prejudicar a empresa em alguns aspectos como o observado na entrevista: “o atum só é vendido acima de 10 quilos e precisamos fazer as compras semanais, fica complicado por que não chegamos a vender 10 quilos por semana e acaba perdendo uma quantia”. Como não existem muitos fornecedores da matéria-prima desejada (principalmente salmão e atum) e pela qualidade em que é oferecida, foi citado que os fornecedores influenciam nos preços e condições. Tratando-se dos fornecedores de bebidas foi citada uma dificuldade devido ao fato do fornecedor ser concentrado e dessa forma impõe pagamentos a vista e somente em dinheiro, não oferecendo crédito. Portanto os gestores percebem que essa força competitiva gera uma limitação quanto a competitividade da organização.

A relação com clientes, segundo o proprietário, está consolidada entre os moradores da cidade e da região e é possível acompanhar a satisfação dos clientes devido a proximidade que os proprietários acompanham o andamento das atividades, como pode ser observado no fragmento da entrevista: “temos uma boa relação com os clientes pois trabalhamos na frente do restaurante, se tem algum problema ou alguma coisa esta errada os clientes vêm e falam diretamente com a gente, então temos um contato próximo com clientes”.

Os pontos citados que contribuem para a satisfação dos clientes são a qualidade e variedade dos pratos oferecidos, e principalmente as terças e quintas-feiras com a opção do self-service. Entretanto o atendimento realizado pelos garçons deixa a desejar, sendo alvo de críticas constantes por parte dos clientes. Apesar dos gestores estarem cientes da situação, não foi possível perceber se possuem a percepção quanto a limitação desse fator que restringe a competitividade.

O perfil do cliente atendido varia entre famílias de classe média e estudantes universitários. A média de atendimento em dias com maior movimento é de 300 pessoas, por exemplo, as terças e quintas-feiras, e em dias com movimento um pouco menor varia entre 100 e 200 pessoas.

Como pontos de melhoria segundo os clientes, foi citado principalmente o atendimento. Foi recebida como sugestão para os proprietários a criação de um espaço para crianças, maior variedade de sobremesas e alguns clientes pediram a opção de rodízio, porém essa opção não é viável e ainda não foi estudada pelos proprietários.

4.1.4 Empresa D

A empresa estudada é de pequeno porte sendo gerenciada por cinco sócios. Foi a primeira experiência dos proprietários no segmento de alimentação.

Os proprietários possuíam um terreno localizado perto da prefeitura municipal de Jaboaticabal. A ideia inicial era inaugurar um bar e choperia, que serviria porções para acompanhar o chope e teria funcionamento no período noturno. Inicialmente a frequência e os resultados foram satisfatórios, mas com o passar do tempo o movimento foi diminuindo e decidiram oferecer pratos a La carte para o jantar. Após um período, os gestores decidiram oferecer almoço para aumentarem as vendas e a receita.

A empresa esta atuando há 20 anos no mercado.

Atualmente o restaurante abre para almoço todos os dias durante as 11h e 14h. As atividades de jantar ocorrem de terça a domingo das 18h às 23h.

O restaurante oferece no almoço as opções de comida por quilo, ou então comer a vontade por um preço prefixado. O restaurante também vende marmitas e as entregas são cobradas a parte. No jantar os pratos oferecidos são a La Carte.

O principal prato oferecido no início era costela no bafo, além das porções. O cardápio com o passar do tempo foi sendo adaptado e os pratos que satisfaziam os clientes foram incorporados, como por exemplo, filé de frango, peixe, costelinha de porco entre outros.

O restaurante possui uma equipe de funcionários totalizando 15 colaboradores atuando na cozinha, churrasqueira, saladas, atendimento e limpeza.

A seguir, no Quadro 4 são apresentados os pontos fortes e fracos da organização, bem como são mapeadas as ameaças e oportunidades.

Quadro 5: Análise de SWOT da empresa D

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	-Ponto do estabelecimento; -Boa relação entre o preço e quantidade oferecida;	- Funcionários (cozinheiros e atendentes).
Fatores Externos	-Propaganda junto as rádios; - Parceria com o Diretório Acadêmico da UNESP Jaboticabal.	- Novos entrantes.

Fonte: Elaborado pelos autores

A principal barreira a entrada no mercado estava relacionada ao fato de ser a primeira experiência no ramo, os gestores passaram por diversas dificuldades relacionadas ao funcionamento do restaurante. A fala a seguir ilustra a situação inicial: “não conhecíamos nada de restaurante, muita gente enganou a gente, desde fornecedor e garçom que roubava. Não tinha experiência nenhuma, abrimos e tivemos muito movimento e demorou anos para adequar”.

Pode-se perceber que a falta de conhecimento para atuar no setor, caracteriza a desvantagem de custos independentes de escala como a principal barreira para a empresa. O gestor não reconheceu a existência de outras barreiras de entrada.

Abordando a relação com concorrentes, foi informado pelo entrevistado que a situação é tranquila, os gestores procuram o melhor para o negócio, e evitam entrar em competição por preço. Os concorrentes citados pelo entrevistado no período de almoço foram o Dedão e o Shopping de uma maneira geral, pois concentra muitos restaurantes resultando em grande volume de clientes. No período do jantar foi citado como concorrente o Costelão. O ponto forte segundo o proprietário do restaurante Dedão é que as refeições são preparadas e elaboradas pelo próprio dono e são de alta qualidade e o gestor acredita que o concorrente não possui ponto fraco. Em relação ao Costelão os pontos fortes citados estão apoiados na variedade que o rodízio de costela é oferecido e o baixo custo, porém o ponto fraco é não possuir ponto próprio dessa forma existe a necessidade de arcar com as despesas de aluguel.

O gestor acredita que a relação com os concorrentes é de baixa intensidade, entretanto percebe que a entrada de novos concorrentes fraciona a participação de mercado, prejudicando a situação das empresas estabelecidas. Essa situação é vista como natural pelo gestor, ou seja, acredita-se que não há possibilidade para se proteger contra as empresas entrantes. O proprietário afirma que não assume posturas visando proteger-se contra a entrada de novos concorrentes.

Tratando-se dos produtos substitutos, ou seja, estabelecimentos que podem oferecer produtos ou serviços semelhantes, além dos outros restaurantes que exercem influência na concorrência também foram citados os bares que oferecem churrasco e são encontrados em muitos bairros da cidade.

O proprietário afirmou: “tem os restaurantes aqui na cidade que concorrem com a gente, e tem outra coisa que atrapalha, esses bares que tem em todo lugar e que oferecem churrasquinho e espetinhos. Apesar de não ser considerado uma refeição, esses bares conseguem sempre manter o movimento em alta e acabam prejudicando o andamento aqui do restaurante”. O gestor tem consciência sobre a atuação e influência de produtos substitutos, porém não foi possível perceber a tomada de decisão para enfrentar tal força competitiva.

A visão do proprietário sobre a entrada da rede *Subway* na cidade, é que prejudica a todos estabelecimentos que atuam na área de alimentação. A situação é vista da seguinte maneira: “O público da cidade é sempre o mesmo, então qualquer coisa nova que abre acaba ganhando movimento e tirando dos outros”. Portanto o gestor acredita que sua empresa perde em concorrência, prejudicando o andamento do negócio.

Em relação a entrada de novos concorrentes e atuação dos produtos e serviços substitutos, nota-se que o proprietário enxerga os aspectos relacionados a essas forças competitivas, gerando diminuição da competitividade. Pode-se afirmar que há predominância de um comportamento reativo perante essas situações. O gestor não busca novas informações sobre o mercado e seus concorrentes para enfrentar a concorrência, existindo a preferência no foco de suas operações.

A relação com fornecedores apresentam condições que segundo o entrevistado facilitam as operações da empresa. Os proprietários optam por comprar as verduras e legumes semanalmente no CEASA. O gestor afirmou que boa parte dos insumos e carnes que utilizam são comprados diariamente pelos proprietários diretamente com um distribuidor que oferece descontos aos proprietários. O proprietário não precisa comprar em grandes quantidades e também consegue descontos com os distribuidores de carne.

As bebidas que necessitam são entregues diretamente pelo fornecedor. Foi citado que ultimamente os fornecedores têm emitido duplicatas com prazo de uma semana para ser pagos, devidos aos assaltos que os fornecedores estavam sofrendo. Apesar de tal situação prejudicar os fornecedores, estes apresentam condições que auxiliam os gestores do restaurante, através do crédito e prazo oferecidos para pagarem as faturas.

Os aspectos relacionados ao poder de barganha dos fornecedores não foram citados pelo gestor, devido a forma que se relacionam com essa força competitiva. Os proprietários mobilizam-se para buscar e comprar os alimentos e insumos necessários, essa condição demanda maior tempo para a realização da atividade. Dessa maneira isola-se a força competitiva relativa aos fornecedores.

Os pontos que contribuem para satisfação dos clientes estão relacionados às promoções que o restaurante oferece para estudantes e empresas. O desconto às empresas foi citado, porém o gestor não enfatizou a maneira como ocorrem tais descontos.

O perfil de cliente atendido durante a semana são alunos da UNESP e trabalhadores da região que passam na cidade e optam por almoçar no restaurante. No fim de semana o público são as famílias, além dos estudantes. A média de atendimento do restaurante é de 250 pessoas por dia.

Através da situação relatada fica caracterizado uma postura de acomodação por parte dos gestores, preferindo abrir o restaurante para o público que estiver disponível e ocasionar na espera e ocorrência de filas. Essa situação à longo prazo, pode prejudicar a relação existente e a fidelização com novos clientes.

4.2. Análise dos Dados

O restaurante A tem como objetivo manter o padrão de qualidade que foi conseguido ao longo dos anos. Para tanto, foram ampliadas as áreas de atendimento ao público, a cozinha e as instalações sanitárias. Entretanto ficou caracterizado um comportamento reativo, sendo as decisões tomadas de acordo com a exigência de situação vivida pela organização. Assim,

quanto ao nível de efetividade estratégica, o principal fator competitivo articulado pelo restaurante A é a qualidade.

O restaurante B possui obstáculos financeiros e para garantir a sobrevivência no mercado, são ofertadas promoções em dias de menor movimento a fim gerar escala e reduzir custos. Portanto, o principal fator competitivo articulado pelo restaurante B é o preço final baixo.

O restaurante C oferece comida japonesa a la carte, sendo muito conceituado na cidade pela qualidade dos pratos. Para dinamizar o negócio, a empresa passou a adotar as terças e quintas-feiras um sistema de *self-service* a preço fixo por pessoa, atraindo novos clientes e ampliou o faturamento. Desta forma, no que se refere ao nível de efetividade estratégica, os fatores competitivos articulados pelo restaurante C são qualidade e preço final baixo.

O restaurante D oferece pratos prontos a um preço acessível, sendo um diferencial, segundo o dirigente, a quantidade de comida. O foco é atrair estudantes, profissionais autônomos e clientes de baixa renda. Assim, o fator competitivo priorizado é o preço final baixo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar as estratégias adotadas pelos quatro principais restaurantes do município de Jaboticabal-SP, identificando o nível efetividade das mesmas para a manutenção da vantagem competitiva no setor.

De acordo com Silva e Barbosa (2003) as organizações podem ser categorizadas em função dos fatores de competitividade e agrupados em níveis do contexto ambiental, sendo eles: padrão internacional, padrão nacional e padrão regional.

Observa-se que as empresas analisadas, embora tenham uma consciência dos seus pontos fortes e fracos, podem ser enquadradas como organizações típicas do padrão regional. Nota-se que não existe um esforço competente e contínuo por parte das mesmas em eliminar os aspectos causadores da ineficiência operacional; pelo contrário, as estratégias são adotadas de maneira emergente, voltadas à resolução de problemas pontuais. Não há uma preocupação efetiva em atender as expectativas dos clientes, nem em desenvolver condições internas para inovar, promover estratégias de diferenciação e modernizar a gestão. Apenas dois fatores competitivos são articulados pelas empresas analisadas: preço final baixo e qualidade.

Talvez este comportamento estratégico reativo possa ser explicado, não só pela falta de conhecimentos técnicos em gestão, mas também pela própria configuração do mercado local:

- a) embora existam poucas barreiras de entrada, a ameaça de novos entrantes é baixa;
- b) a rivalidade entre os concorrentes é de baixa intensidade: os dirigentes dessas organizações não se enxergam como concorrentes, observando-se até um relacionamento amistoso entre os mesmos;
- c) a influência de produtos substitutos é baixa e o poder de barganha dos fornecedores é fraco; e
- d) a influência dos clientes é baixa, em função do baixo nível de exigência dos mesmos e também pelo vínculo de amizade que os mesmos criam com os proprietários das empresas locais.

Finalizando, as conclusões não podem ser generalizadas para todo o setor por ser um estudo multicaseos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, A.R. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARBOSA, F. V. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, S. B.

- (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRODBECK, A; HOPEN, R. Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação: um Modelo Operacional para Implementação. **RAC**, v. 7, n. 3, Jul./Set. 2003: 9-33
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- HRONEC, S. **Sinais Vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004. 434p.
- MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PORTER, M, E. **Estratégia Competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. 512p.
- SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991
- SILVA, C. L. M da.; BARBOSA, S. de L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica **RAC**, São Paulo, v. 6, n.3, set./dez. 2003.
- SILVEIRA, Henrique. SWOT. IN: **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001.
- TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.
- VERGARA, C. V. **Projeto e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004. 93p.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.