

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

HÉLDER NUNES FERRAZ BELO

A FORMAÇÃO DA PRÁTICA ESTRATÉGICA EM UM RESTAURANTE
SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DO POSICIONAMENTO E DA VISÃO
BASEADA EM RECURSOS

CARUARU
2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

HÉLDER NUNES FERRAZ BELO

A FORMAÇÃO DA PRÁTICA ESTRATÉGICA EM UM RESTAURANTE
SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DO POSICIONAMENTO E DA VISÃO
BASEADA EM RECURSOS

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em
Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro
Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na
disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. M.Sc. Antônio de Souza Silva Júnior

CARUARU
2012

Catálogo na fonte
Bibliotecária Simone Xavier CRB4 - 1242

B452f Belo, Hélder Nunes Ferraz.

A Formação da prática estratégica em um restaurante sob a perspectiva da teoria do posicionamento e da visão baseada em recursos. / Hélder Nunes Ferraz Belo. - Caruaru: O autor, 2012.

48f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Antonio de Souza Silva Júnior

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA. Administração, 2012.

Inclui bibliografia.

1. Estratégia. 2. Posicionamento. 3. Recursos - Administração. I. Silva Júnior,

HÉLDER NUNES FERRAZ BELO

A FORMAÇÃO DA PRÁTICA ESTRATÉGICA EM UM RESTAURANTE
SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DO POSICIONAMENTO E DA VISÃO
BASEADA EM RECURSOS

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 30 de outubro de 2012

Prof. M.Sc. Antônio César Cardim Britto
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. M.Sc. Antônio de Souza Silva Júnior
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. M.Sc. Luiz Sebastião dos Santos Júnior
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof.^a Dr.^a Maria das Graças Vieira
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

DEDICATÓRIA

Este trabalho eu dedico aos meus pais, que foram a base para que eu conseguisse chegar alcançar tudo que agora foi possível. Minha mãe com sua maneira única de cuidar e educar seus dois filhos, a principal responsável pela educação, pelo caráter e a pela solidariedade que temos hoje com as pessoas. E ao meu pai, pelo total suporte no qual sem ele, eu não teria tido condições de ter vindo a Caruaru dar continuidade à minha trajetória.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar ao Professor Antônio, por ter acreditado em mim e ter aceitado me orientar neste estudo, mesmo em um período no qual o recurso mais escasso foi tempo para poder conciliar as coisas. Agradeço também pela sua total atenção e disponibilidade em dar orientações para que o trabalho pudesse seguir adiante.

Um agradecimento enorme também a Sílvio César e Gerson Silva por terem aberto as portas da empresa para que o estudo pudesse ser concluído, fico muito grato pelo aprendizado, pelas informações fornecidas, pela incrível disponibilidade e boa vontade em ajudar neste trabalho.

Agradeço também a Raphael Marafon e Aílson Marinho, meus dois grandes amigos. Seja pelo apoio que vocês me deram, pela fé que vocês depositaram em mim e pela ajuda em contatar e visitar empresa por empresa na procura de um gestor que pudesse colaborar com o estudo.

Um agradecimento também a Beta Informática, por buscar fazer o possível para minimizar a dificuldade que é conciliar dois trabalhos que necessitam de total empenho e dedicação, que é o trabalho de conclusão de curso e o trabalho na Beta Informática.

E por último, agradeço a todos os amigos que de uma forma ou de outra contribuíram, mesmo que muitas vezes inconscientemente, para que eu conseguisse forças para continuar e terminar esta monografia, com certeza a torcida de vocês foi fundamental.

EPÍGRAFE

Hélder, sua única opção é conseguir!

Antônio de Souza Silva Júnior, 2012.

RESUMO

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar a formação de práticas estratégicas, através de um estudo de caso, em um restaurante localizado na cidade de Caruaru, região agreste do estado de Pernambuco, de acordo com as perspectivas teóricas do posicionamento e da visão baseada nos recursos. Foi realizada uma pesquisa qualitativa para fim exploratório-descritivo e a entrevista baseou-se em um roteiro semiestruturado. Análise dos dados da entrevista foi realizada a partir da definição e arranjo das categorias analíticas de Merriam (1998). Seguindo a proposta de Mattos (2005), foi feita uma análise do contexto pragmático do diálogo, o destaque dos principais pontos da entrevista, identificação do significado nuclear da fala do entrevistado e os significados implícitos no seu discurso e na sua prática. Enfim, foi desenvolvida uma “matriz de consolidação” das falas, no intuito de promover uma visualização dos conjuntos das respostas e aproximar os relatos, as opiniões e as atitudes do entrevistado. A elaboração da estratégia é entendida como tipicamente fragmentada, evolucionária e largamente intuitiva, um processo artesanal em que os gestores interagem para moldar a empresa no contexto em que se inscreve, construindo socialmente novos padrões de atividades. A vantagem competitiva da empresa é despontada não apenas pelos elementos identificados isoladamente, mas o arranjo da combinação desses elementos, tais quais os recursos humanos e suas habilidades, conhecimentos, capacidades e técnicas; dos processos; da influência do mercado através da participação dos clientes e concorrentes que exercem pressão para a constante adaptação, evolução e inovação da empresa. A combinação desses elementos permite à empresa construir, explorar e sustentar a vantagem competitiva no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia; Posicionamento; Recursos.

ABSTRACT

This study was developed with the goal of analyze the formation of strategic practices through a case study in a restaurant located in the city of Caruaru, Agreste region in the State of Pernambuco. In accordance with the theoretical perspectives Positioning and Resource Based View. Was performed qualitative research to end descriptive and exploratory and interview was based on a semi-structured. Analysis of the interview data was conducted based on the definition and arrangement of the analytical categories of Merriam (1998). Following the proposed Mattos (2005), an analysis of the pragmatic context of dialogue, highlighting the main points of the interview, identifying the nuclear meaning of the interviewee speaks and the meanings implicit in his speech and in his practice. Finally, we developed a "matrix consolidation" of speech in order to promote a view of approaching sets of responses and reports, opinions and attitudes of the respondent. The preparation of the strategy is understood as typically fragmented, evolutionary and largely intuitive, a handcrafted process that managers interact to shape the context in which the company subscribes, socially constructing new patterns of activity. The company's competitive advantage is not just arises identified by the elements alone, but the arrangement of the combination of these elements, which such human resources and their abilities, knowledge, skills and techniques; processes; influence the market through customer participation and competitor who exert pressure for constant adaptation, evolution and innovation of the company. The combination of these elements allows the company to construct, operate and sustain competitive advantage in the market.

KEYWORDS: Strategy; Positioning; Resource.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APPCC – Análise de Perigo e Ponto Crítico de Controle

BPF – Programa de Boas Práticas e Fabricação

PAS – Programa de Alimento Seguro

FAO – Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura

FAVIP – Faculdade do Vale do Ipojuca

OMC – Organização Mundial do Comércio

OMS – Organização Mundial de Saúde

RBV – Resource Based-View (Visão Baseada em Recursos)

SUMÁRIO

Capítulo 1 – Introdução.....	11
1.1 Problema de Pesquisa.....	11
1.2 Justificativa.....	13
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo Geral.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.4 Organização da Monografia.....	14
Capítulo 2 - Caracterização da Organização e do Ambiente.....	16
2.1 Restaurante Don Peppone.....	16
Capítulo 3 - Referencial Teórico.....	17
3.1 Introdução.....	17
3.2 Administração Estratégica e suas Perspectivas.....	17
3.3 A Teoria do Posicionamento.....	18
3.4 A Teoria da Visão Baseada em Recursos (Rbv).....	25
Capítulo 4 – Metodologia.....	29
4.1 Introdução.....	29
4.2 Delineamento da Pesquisa.....	28
4.3 Coleta de dados.....	27
4.4 Análise dos dados.....	29
Capítulo 5 – Resultados.....	30
5.1 Introdução.....	30
5.2 Adaptação às Mudanças e Oportunidades do Mercado.....	30
5.3 Diferenciação de Serviços.....	31
5.4 Recursos Humanos como fonte de Vantagem Competitiva.....	33
5.5 Procedimentos.....	35
5.6 Concorrência.....	39
5.7 Consolidação da Marca.....	39
Capítulo 6 - Conclusão.....	41
Referências.....	43

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o problema de pesquisa investigado, a justificativa da escolha, os objetivos centrais e específicos deste estudo e como ele encontra-se organizado.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O desempenho de empresas bem sucedidas no mercado é resultado de decisões e escolhas estratégicas que consideram a utilização dos seus recursos e as atividades do ambiente nos quais elas operam, seja dos seus concorrentes, fornecedores, consumidores, etc. Independente do tipo e porte da empresa é fato que necessitam de planejamento adequado, de uma estrutura organizacional que favoreça mudanças e melhorias contínuas de seus processos para que estejam preparadas para reagir ao ambiente de rápido crescimento tecnológico e mudanças constantes, obtendo, desta forma, vantagem competitiva no mercado.

A imitação de produtos e serviços pelos concorrentes é cada vez mais frequente, o diferencial competitivo que favorece o sucesso e vantagem no mercado diante da concorrência é uma barreira, que hoje, é facilmente quebrada. Nos tempos atuais, para uma empresa ser inovadora necessita se reinventar sempre em ciclos de tempo cada vez menores. Não adianta ter tecnologia de ponta, capital e mão-de-obra qualificada se não tiver processos e estrutura organizacional dinâmica e aperfeiçoada continuamente para responder aos estímulos do ambiente no qual a empresa está inserida. Para conseguir ótimos resultados, é necessário ter um foco estratégico nas decisões gerenciais e saber definir objetivos e metas a cumprir, pois serão essas decisões que nortearão os resultados do desempenho organizacional no longo prazo.

A formação de práticas estratégicas está relacionada à obtenção de vantagem competitiva da empresa no mercado. Na literatura que aborda a formação de práticas estratégicas, há quatro principais correntes teóricas que tratam da vantagem competitiva as quais estão agrupadas em dois eixos de análise, sendo cada um composto por duas correntes teóricas (VASCONCELOS e CYRINO 2000; LEITE e PORSSE, 2003).

A teoria do posicionamento e a teoria baseada em recursos compõem o primeiro eixo de análise, estão associadas a aspectos estáticos da concorrência, fundamentadas na noção de equilíbrio econômico (LEITE e PORSSE, 2003). São as duas teorias clássicas que representam a administração estratégica (LEITE e PORSSE, 2003, *apud* HEENE e SANCHEZ, 1997) e assumindo este pressuposto foram as teorias escolhidas para fundamentar

este estudo.

Para a teoria do posicionamento, o ambiente em que as empresas operam pode gerar ou receber estímulos a mudanças, variando o grau através de diversos fatores como a concorrência, os fornecedores, os consumidores e as empresas governamentais. Porter (1991) que é o principal representante da teoria do posicionamento (VASCONCELOS E CYRINO, 2000), afirma que o sucesso da empresa é despontado ao alcançar uma posição competitiva ou séries de posições competitivas que conduzem a um desempenho financeiro superior e sustentável. Essa posição competitiva só será alcançada através de planejamento estratégico no qual o tomador de decisões estabelece políticas, metas e objetivos que definirão o desempenho e a posição da empresa ao longo prazo.

A teoria da visão baseada nos recursos complementa e se difere da teoria do posicionamento ao evidenciar as diferenças das empresas inseridas em um determinado contexto. Barney (1991) afirma que a teoria do posicionamento assume que empresas são idênticas em termos de recursos estrategicamente relevantes, que necessitavam somente analisar o ambiente competitivo, escolher suas estratégias e então adquirir o recurso necessário para implementar suas estratégias. No entanto, a visão baseada em recursos da empresa assume que como fonte de vantagem competitiva, as empresas precisam ser heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que elas controlam e que estes recursos não podem ser perfeitamente móveis (BARNEY, 1991). Os recursos individuais das empresas incluem itens como equipamentos, habilidades individuais dos trabalhadores, patentes, marcas, finanças e assim por diante (GRANT, 1991).

A concorrência exerce pressão entre as empresas através de seu nível de atividade hostil, por meio de preço de mercado, inovação ou imitação de produtos e serviços, fidelização de clientes, etc. Dependendo no nível de hostilidade dos concorrentes, as empresas se pressionam a buscar o aperfeiçoamento de seus processos para tentar conseguir a maior vantagem competitiva entre as outras, e a cidade de Caruaru está inserida neste ambiente de forte concorrência empresarial, sendo uma das cidades no estado que mais geram negócios e que mais realizam transações comerciais sejam elas formais ou informais (SILVA, 2009; ALMEIDA, 2012).

Por estar localizada no centro das cidades da região do agreste de Pernambuco e imperar como um enorme centro comercial de diversos tipos de produtos e serviços, a cidade é conhecida como a “capital do agreste”, exercendo influência sobre, aproximadamente, quarenta municípios, possuindo um dos maiores comércios do interior do nordeste, tem como

fonte de renda também a indústria e o turismo, seja pela tradição, seja pelo grande núcleo de produção artesanal (SANTOS, 2007).

Este estudo buscará analisar a formação de práticas estratégicas, através de um estudo de caso, em um restaurante situado na cidade de Caruaru de acordo com as perspectivas teóricas do posicionamento e da visão baseada em recursos.

1.2 JUSTIFICATIVA

O planejamento estratégico é um instrumento de gestão empresarial muito eficiente para desenvolver vantagem competitiva no mercado e superar a concorrência. Principalmente quando a empresa está inserida em um ambiente caracterizado pela intensa concorrência e importância econômica regional que se percebe na cidade de Caruaru. Tendo em vista a importância da utilização desta ferramenta e da perspectiva estratégica na gestão dos negócios com a ausência de contribuições acadêmicas no assunto abordando a região, o presente trabalho mostrará grande importância ao desenvolver uma análise da visão estratégica dos gestores, avaliando a forma como realizam suas ações estratégicas, como percebem as mudanças no mercado e como é a utilização dos recursos da empresa.

O ramo de serviços alimentícios, mais especificamente os restaurantes, que é o foco principal deste estudo, foi escolhido como critério principal complementar e dar continuidade aos estudos acadêmicos que abordaram este ramo especificamente, na cidade de Caruaru, como os estudos de Silva (2011), Barreto *et al* (2010) e Almeida (2012). Almeida (2012) realizou um estudo sobre gestão de serviços explorando também administração estratégica pela corrente teórica do posicionamento da empresa. No entanto, este estudo tem como objetivo analisar mais enfaticamente a formação da prática estratégica na gestão de um restaurante através de uma pesquisa exploratória para identificar características da teoria do posicionamento e da teoria da visão baseada em recursos.

Além de poder contribuir para a gestão do empreendimento, o presente estudo possibilitará traçar uma linha paralela entre teoria e prática com críticas relevantes para os novos pesquisadores interessados com o tema na região.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Realizar uma análise sobre a gestão de um restaurante da cidade de Caruaru através do conceito de administração estratégica sob a teoria do posicionamento estratégico e a teoria baseada nos recursos (RBV), como estas correntes teóricas se assemelham com as práticas dos restaurantes.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Examinar as atividades do restaurante de forma a identificar a influência da administração estratégica nos resultados da empresa;
- Identificar se há estrutura organizacional adequada e utilização das ferramentas de gestão estratégica e recursos organizacionais direcionados ao desenvolvimento de vantagem competitiva e diferenciação no mercado com o foco nas duas teorias.
- Avaliar o grau de aproximação das duas perspectivas teóricas em relação às atividades da empresa;
- Analisar a influência do ambiente através dos concorrentes e dos consumidores, sobre as práticas de gestão do restaurante.

1.4 ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA

O conteúdo desta monografia encontra-se organizado da seguinte maneira.

O Capítulo 1 apresenta o problema de pesquisa que a monografia busca analisar, a justificativa para escolha do tema, a inserção do assunto no contexto local, a pergunta de pesquisa e os objetivos deste estudo.

O Capítulo 2 caracteriza a empresa estudada, demonstrando seu histórico, sua estrutura organizacional e seus produtos e serviços.

O Capítulo 3 apresenta os conceitos centrais sobre administração estratégica com foco na teoria do posicionamento e na teoria baseada em recursos. A perspectiva de cada teoria e suas diferenças.

O Capítulo 4 apresenta a metodologia desenvolvida para abordar o problema desta

pesquisa. Busca-se deste modo apresentar os procedimentos que foram utilizados para o desenvolvimento do estudo.

No Capítulo 5 são apresentadas as categorias construídas sobre os resultados obtidos com a entrevista e com a reflexão do conjunto de respostas analisadas.

E por fim, o Capítulo 6 visa apresentar os resultados do estudo e quais as suas contribuições ao mercado e à Academia, ressaltando os fatores limitantes à pesquisa e oferecendo sugestões para posteriores estudos acerca do tema.

CAPÍTULO 2 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO AMBIENTE

2.1 RESTAURANTE DON PEPPONE

O restaurante Don Peppone tem quase 19 anos de mercado, considerado pelo gestor o restaurante com mais tempo de mercado em atividade na cidade de Caruaru. Primeiramente, iniciou suas atividades como fornecedores de comidas semiprontas e de congelados, fornecendo para hotéis, motéis, outros restaurantes e até para supermercados, como o Bom Preço.

Durante alguns anos como fornecedores, resolveram criar em 1994, um restaurante *a la carte*, devido a necessidade aparente do mercado naquela época. Durante nove anos, esse restaurante funcionou na Rua Visconde de Inhaúma no Bairro Maurício de Nassau, vendendo inicialmente, pizzas e massas. Paralelo às atividades do restaurante, sempre mantiveram a linha de produtos congelados e a administração era conduzida por dois irmãos, Sílvio César Silva e Gerson Silva, cada um gerindo um empreendimento com o auxílio de sua esposa.

Em 2003, mudaram para a Avenida Agamenon Magalhães quando surgiu a oportunidade, pois era um desejo grande desde o início, devido à visibilidade e os benefícios que a localização trazia ao empreendimento. Funcionaram por mais um ano somente como restaurante *a la carte*, passando a agregar também os serviços de buffet como *self-service*, devido à demanda dos clientes identificada através de pesquisa.

Hoje o restaurante fornece, além de pizzas, serviços *a la carte* e *self-service*, rodízios de sushi com música ao vivo, *stand up comedy*, entre outras coisas. Possui atualmente 45, contando com a gerência, que vão desde garçons, cozinheiros, auxiliar de cozinha, funcionários de caixa e nutricionista. Continua funcionando em paralelo a linha de produtos congelados e os principais clientes são pessoas físicas, consumidores finais dos produtos e serviços; cozinhas industriais; rede televisão; hospitais; hotéis e motéis.

Nos últimos meses, a empresa realizou estudos junto ao SEBRAE e investiu em reformas para melhorar a funcionalidade de seus processos – com a inserção de câmaras frias para frios e congelados, reorganização dos estoques e maior aproveitamento do arranjo físico que estava obsoleto – e a percepção do consumidor na experiência de consumo – com a reforma do salão do restaurante, climatização e aplicação de estudos acerca de ambientação e bem-estar dos clientes.

CAPÍTULO 3 - REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta os conceitos centrais sobre administração estratégica com foco na teoria do posicionamento e na teoria baseada em recursos.

3.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E SUAS PERSPECTIVAS

Para dar início à exploração das teorias de administração estratégica é importante esclarecer sobre o termo administração estratégica e suas dimensões e perspectivas. Para evitar qualquer interpretação conflitante sobre o termo “administração estratégica”, a observação de Bob De Wit e Ron Meyer (2004), no livro intitulado “*Strategy: Process, Content, Context*”, evidencia o fato de que é dada a impressão que no campo da estratégia os conceitos fundamentais são geralmente aceitos e dificilmente questionados, dessa forma, qualquer definição nítida sobre estratégia aqui seria realmente enganosa. No entanto, há um amplo consenso entre profissionais, pesquisadores e teóricos sobre o que é estratégia, porém, cada um com seu foco de análise distinto, diversificando as teorias e fontes de vantagens competitivas (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Para Mintzberg (1978), o termo estratégia pode ser definido em uma variedade de formas, mas quase sempre com um tema comum, o de um conjunto de diretrizes consciente que determinam as decisões para o futuro. Para as empresas, a administração estratégica, segundo Chandler (1962), é a determinação de metas e objetivos de longo prazo, a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a realização dessas metas. A administração estratégica está aliada necessariamente às decisões tomadas dentro da empresa: o conjunto de decisões que definirão as metas e os objetivos, ou seja, o patamar que a empresa precisa alcançar, a sua posição em relação ao mercado; o conjunto de decisões que acompanharão os planos de ações e as respostas às mudanças e alocação dos recursos para a condução das ações aos objetivos definidos. Uma série de decisões com um planejamento previamente formulado. Para Mintzberg (1978), o estrategista, precisa formular uma estratégia através de um processo consciente, antes que ele tome decisões específicas, ou seja, o planejamento antecede a ação.

No campo da estratégia, dificilmente haverá simplicidade e certezas, ou seja, um conjunto de regras e definições simples para ser memorizadas e aplicadas. A estratégia aborda

sistemas dinâmicos de adaptação, mudanças e aprendizados que envolvem processos, pessoas e ambientes interligados entre si, fornecendo diversas variáveis sobre os resultados organizacionais. Essa diversidade de fatores demonstra que não há como utilizar uma teoria de administração estratégica como um manual passo-a-passo de como algo deve ser realizado, as teorias se convergem e fornecem conhecimentos para uma tomada de decisão mais eficaz.

As quatro principais correntes teóricas, segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), que tratam da vantagem competitiva são as teorias do posicionamento, as teorias dos recursos, as teorias baseada nos processos de mercado e as teorias de competências dinâmicas. Para ter uma noção clara sobre estratégia é ideal que se tenha passado pelas principais teorias e entendido cada teoria separadamente para serem comparadas ou combinadas posteriormente quando utilizadas na prática (DE WIT e MEYER, 2004).

No entanto, como o propósito desta pesquisa é avaliar as práticas de formação estratégica sob a teoria do posicionamento e a teoria dos recursos, serão as teorias enfatizadas nesta pesquisa por serem as duas teorias que compõem a corrente mais tradicional da teoria estratégica (LEITE e PORSSE, 2003, *apud* HEENE e SANCHEZ, 1997).

3.3 A TEORIA DO POSICIONAMENTO

A teoria do posicionamento tem Porter (1991) como um dos seus principais autores representativos (VASCONCELOS E CYRINO, 2000) e segundo o autor, para explicar sucesso empresarial, a literatura sobre estratégia definiu três condições essenciais. A primeira é que uma companhia desenvolve e implementa internamente um conjunto de objetivos consistente e políticas funcionais que definem sua posição no mercado. Então, a estratégia é vista como uma forma de integrar as atividades de diversos departamentos funcionais dentro da empresa, incluindo o departamento de marketing, produção, pesquisa e desenvolvimento, finanças e assim por diante (PORTER 1991) em direção da execução dos objetivos e políticas estabelecidos. A segunda condição para o sucesso é que este conjunto de políticas e objetivos alinhem as forças e fraquezas empresariais com as oportunidades e ameaças externas. Dessa forma, estratégia se torna o ato de alinhar a empresa e o ambiente no qual ela está inserida. Esse ambiente, bem como as capacidades próprias da empresa, estão sujeitos a mudanças e tais mudanças são cada vez mais frequente. A terceira condição para o sucesso é que a estratégia seja centralmente focada com a criação e exploração das competências distintas. Essas competências são pontos fortes exclusivos da empresa e são fatores de sucesso e vantagem competitiva.

Segundo Porter (1991), para explicar o sucesso competitivo das empresas, precisa-se de uma teoria de estratégia que associa comportamento das circunstâncias ambientais e da empresa para os resultados do mercado. Em nível mais amplo, sucesso empresarial é uma função de duas áreas: a atratividade da indústria no qual a empresa compete e a posição relativa da empresa nesta indústria. Dessa forma, na concepção de Porter (1991) percebe-se que o principal determinante do sucesso ou fracasso empresarial é o posicionamento da empresa dentro da estrutura industrial no qual ela opera (VASCONCELOS E CYRINO, 2000). Barney (1997), que é um dos principais defensores da teoria baseada em recursos, aborda sobre as ameaças ambientais no livro “*Gaining and sustaining competitive advantage*”, e afirma que a atratividade da indústria depende do nível de oportunidade e ameaça nesta indústria. Indústrias com muita atratividade são caracterizadas por oportunidades significantes e ameaças muito limitadas; indústrias com pouquíssima atratividade são caracterizadas por ameaças significantes e oportunidades muito limitadas.

O termo estrutura industrial é mensurado por fatores tais como o número de competidores em uma indústria, como, por exemplo, em uma indústria farmacêutica ou de calçados; a heterogeneidade dos produtos, o custo de entrada e o custo de saída do mercado (BARNEY, 1997). Os atributos dentro da estrutura industrial que a empresa opera definem o grau de opções e restrições frente a uma empresa. Em algumas indústrias, as empresas têm pouquíssimas opções face a muitas restrições. As empresas nestas indústrias geram, na melhor das hipóteses, desempenho econômico normal ao longo do tempo e o bem-estar social é maximizado (BARNEY, 1997).

Indústrias são classificadas em concorrência perfeita quando existem um grande número de empresas competidoras; homogeneidade de produtos vendidos em relação a preço e características; e custo de entrada e de saída de mercado muito baixo. Empresas operando em indústrias de concorrência perfeita podem somente agir passivamente em relação a preço. Uma empresa é uma tomadora de preço quando sua resposta às mudanças em uma indústria fornece ou demanda por ajustes de preços antes que tentem influenciar o nível de demanda ou fornecimento (BARNEY, 1997).

Outras indústrias podem ser descritas como concorrência monopolista. Nestas indústrias, empresas abrem nichos de que mercado nos quais elas agem como quase monopólio. No entanto, segundo Barney (1997), as empresas nestas posições monopolistas são sempre ameaçadas pela ação competitiva de outras empresas onde existe um grande número de empresas concorrentes e o custo de entrada e de saída é baixo. Porém, se difere da

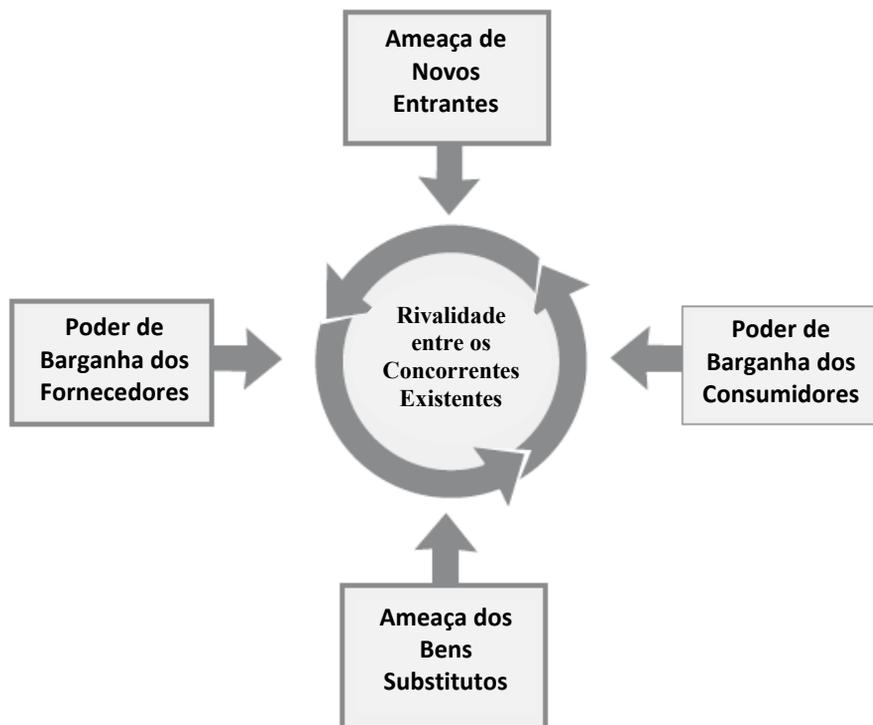
indústria de concorrência perfeita em relação aos produtos que não são homogêneos em preços e características, ou seja, os produtos são bastante diferenciados entre si.

Há as indústrias que são descritas como oligopólios, que são caracterizadas por um pequeno número de empresas competidoras, por produtos tanto homogêneos quanto heterogêneos e por custo de entrada e saída alto. Neste tipo de indústria as empresas concorrentes analisam sempre o comportamento das outras e a diferenciação prevalece mais que o preço como vantagem competitiva.

E por último Barney (1997) apresenta o monopólio, onde pouquíssimas indústrias podem ser descritas e que consiste basicamente em uma única empresa neste mercado. Entrar neste tipo de indústria é altamente dispendioso e o poder que a empresa exerce sobre os consumidores em relação a preço fornecem lucros significantes. É o tipo de concorrência idealizado pelas empresas, pois não há concorrência e as barreias para entrada são fortes.

Porter (1980) desenvolveu o modelo das cinco forças competitivas que desgastam a rentabilidade da empresa ao longo prazo. A configuração das cinco forças se diferencia por indústrias. A maior força competitiva determina a rentabilidade de uma indústria e se torna a mais importante para a formulação da estratégia.

Figura 1: As cinco forças competitivas de Porter.



A análise destas cinco forças de Porter (1980) pode ser facilmente entendida para compreender os desafios que enfrentam um potencial concorrente.

1. Ameaça de novos entrantes – Os novos entrantes trazem para a indústria novas capacidades e desejos de ganhar uma fatia do mercado que exercem pressão sobre os preços, custos e investimentos necessários para competir. Quando a ameaça é alta, os competidores mais antigos precisam manter seus preços ou impulsionar seus investimentos para deter os novos competidores. A ameaça de novos entrantes depende das barreiras que estão presentes em uma indústria e da reação de defesa que os novos entrantes esperam dos mais antigos. Quanto menor forem as barreiras para os novos entrantes e a expectativa de represália dos mais antigos maior é a ameaça e a lucratividade da indústria se torna moderada. Barreiras à entrada são vantagens que os integrantes mais antigos da indústria têm em relação aos novos entrantes. As principais barreiras são:

Economia de escala: Essas economias surgem quando as empresas que produzem em grandes volumes têm custos mais baixos por unidade. Isso ocorre porque eles podem se distribuir os custos fixos em mais unidades de produtos, dessa forma empregam tecnologia mais eficiente ou exigem melhores condições dos fornecedores. Economias de escala impedem a entrada, pois forçam o novo concorrente a entrar em uma indústria de grande escala, o que exige a retirada de fortes competidores ou a aceitação de uma desvantagem de custo.

Custos de mudança de clientes: Estes custos de mudança são custos fixos que os compradores enfrentam quando mudam de fornecedores. Tais custos podem surgir porque um comprador que muda de fornecedores deve, por exemplo, alterar as especificações do produto, treinar os funcionários a usar um novo produto ou modificar processos e sistemas de informação.

Necessidades de capital: A necessidade de investir grandes recursos financeiros, a fim de competir pode dissuadir novos operadores. O capital pode ser necessário não só para instalações fixas, mas também para ampliar o crédito a clientes, construir estoques e fundo inicial de perdas. Enquanto a necessidade de recursos financeiros para entrar em uma indústria for alta, a barreira à entrada de novos concorrentes também será.

Acesso aos canais de distribuição: O novo concorrente potencial que deseja entrar em uma determinada indústria precisa, naturalmente, de uma distribuição segura para seus

produtos. A inclusão de um novo item na prateleira do supermercado, por exemplo, implica na remoção ou diminuição do espaço de outro produto, seja através de promoções, preços baixos ou outros meios possíveis. Quanto mais limitado for o acesso a esses canais, mais difícil será a entrada nesta indústria.

Políticas governamentais: As políticas do governo exercem uma grande influência na estrutura da indústria, elas tanto podem prejudicar ou ajudar a nova entrada de maneira direta, bem como ampliar ou anular as barreiras à entrada de concorrentes potenciais. Essas políticas limitam ou mesmo excluem a entrada em indústrias, através, por exemplo, de requisitos de licenciamento e restrições ao investimento estrangeiro. Também podem facilitar, incentivando a entrada de novos concorrentes visando a geração de empregos e desenvolvimento econômico na região.

2. Poder de barganha dos fornecedores – Fornecedores que detêm muito poder capturaram mais valor para si mesmo, cobrando preços mais altos, limitando a qualidade ou serviços, ou transferindo os custos para os participantes da indústria. Estes fornecedores, incluindo fornecedores de mão-de-obra, podem comprimir a rentabilidade de uma indústria que é incapaz de repassar aumentos de custos em seus próprios preços. Alguns exemplos de fornecedores com alto poder de barganha são os que oferecem produtos diferenciados, os que não possuem nenhum substituto ou quando a mudança de fornecedor carrega custos elevados, entre outros casos.

3. Poder de barganha dos consumidores – Clientes poderosos podem capturar mais valor, forçando os preços para baixo, exigindo melhor qualidade ou mais serviços (aumentando assim os custos), e geralmente jogando participantes da indústria uns contra os outros, tudo à custa da rentabilidade da indústria. Tal como acontece com os fornecedores, pode haver grupos distintos de clientes que diferem na capacidade de negociação. Em indústrias que o número de consumidores é bastante reduzido ou há um grupo de consumidores no qual o volume de compra é relativamente alto, a rentabilidade da indústria pode ser prejudicada devido ao poder que esses consumidores exercem sobre a redução de preços, por exemplo. Se o consumidor é intermediário, ou seja, não é o consumidor final do produto, podem ganhar poder de barganha significativo quando conseguem influenciar a decisão de compra do consumidor final.

4. Ameaça dos bens substitutos – Um bem substituto executa a mesma função ou uma função semelhante que o bem produzido pela indústria por meios diferentes. Exemplo de bens substitutos pode ser o e-mail um substituto do correio, videoconferência substituto de uma viagem. Se o substituto for muito diferente do produto da indústria, poderá ser ignorado. Caso contrário a ameaça será alta. Quando a ameaça de substitutos é alta, a rentabilidade da indústria sofre. Produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de uma indústria de lucro, colocando um teto nos preços. Se a indústria não se distanciar de substitutos por meio de desempenho do produto, marketing, ou outros meios, sofrerá em termos de rentabilidade e crescimento potencial, muitas vezes. A ameaça de um produto substituto será alta se ele oferecer uma relação custo-benefício atrativa ou os custos inerentes à mudança for baixo para o comprador.

O estrategista deve ficar atento também às mudanças nesse aspecto, pois alguns materiais ou produtos que não são substitutos poderão vir a ser futuramente, dependendo das inovações tecnológicas, por exemplo.

5. Rivalidade entre os concorrentes existentes – Rivalidade entre os concorrentes existentes assume muitas formas familiares, incluindo o desconto de preço, introdução de novos produtos, campanhas publicitárias e melhorias no serviço. A alta rivalidade limita a rentabilidade de uma indústria. O grau em que a rivalidade impulsiona para baixo potencial de uma indústria de lucro depende, em primeiro lugar, da intensidade com que as empresas competem e, em segundo, com base em que elas competem. A força da rivalidade reflete não apenas na intensidade da competição, mas também na base da competição. A rivalidade é mais destrutiva para a rentabilidade quando se gravita exclusivamente a preço, porque a concorrência dos preços transfere diretamente os lucros de uma indústria para seus clientes. Competição em outras dimensões que não seja o preço – sobre recursos do produto, serviços de apoio, tempo de entrega, ou imagem de marca, por exemplo – é menos provável a desgastar a rentabilidade, pois melhora o valor do cliente e pode suportar preços mais elevados. Além disso, a rivalidade focada em tais dimensões pode melhorar o valor relativo aos substitutos ou reforçar as barreiras que enfrentam os novos entrantes.

Para a teoria do posicionamento, em essência, o trabalho do estrategista é entender e enfrentar a concorrência. A rivalidade estendida, que resulta de todas as cinco forças, define a estrutura de uma indústria e formas da natureza de interação competitiva dentro de uma

indústria. A compreensão das forças competitivas e as suas causas subjacentes, revela as raízes da rentabilidade atual de uma indústria, fornecendo um quadro para antecipar e influenciar a competição e a lucratividade através do tempo (PORTER, 1980).

Porter (1980) afirma que a estrutura da indústria, que se manifesta no poder das cinco forças competitivas, determina o lucro potencial da indústria ao longo prazo, pois determina como o valor econômico criado pela indústria é dividido, ou seja, o quanto é retido por empresas do setor contra o que é negociado à parte por clientes e fornecedores, limitado por substitutos ou restringido por novos entrantes potenciais. Ao considerar todas as cinco forças, o estrategista mantém a estrutura geral em mente, focando em condições estruturais, em vez de focar para um único elemento. Se caso o estrategista considere elementos isolados para identificar a rentabilidade de uma indústria, é muito provável que ele falhe, pois a análise desses elementos isoladamente podem tornar uma indústria muito atrativa em um elemento específico sem que seja muito rentável. É o caso, por exemplo, de indústrias com alto índice de crescimento e oportunidades muito significativas. Esses tipos de indústrias podem estar muito abertos ao acesso de novos concorrentes potenciais e possuir fornecedores com alto poder de barganha. Outro fator muito importante a ser considerado também na teoria do posicionamento são as mudanças. A estrutura da indústria está em constante mudança e ocasionalmente ela pode mudar de repente (PORTER, 1980), possibilitando que aumente ou diminua a rentabilidade potencial de uma indústria. Essas mudanças podem ser causadas por mudanças tecnológicas, políticas, necessidades por clientes e diversos outros fatores. As mudanças podem mudar completamente a força que um elemento pode exercer sobre a estrutura da indústria. Um exemplo de como essas mudanças afetam a estruturas das indústrias, temos as agências de viagens, que têm as companhias aéreas como um fornecedor-chave. Quando a internet surgiu e permitiu às companhias aéreas vender passagens diretamente aos clientes, o poder de barganha das companhias impulsionou as comissões das agências para baixo.

Vasconcelos e Cyrino (2000) evidenciam como a noção de estratégia pela teoria do posicionamento é fortemente orientada em direção à noção de adaptação da empresa ao mercado analisando qual é a posição mais favorável em relação ao seu ambiente. Segundo os autores, para a execução bem sucedida da estratégia é necessário também que os elementos internos da empresa devam estar coerentes e adaptados à posição da empresa na indústria.

3.4 A TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), essa corrente se diferencia da teoria do posicionamento na fonte de vantagem competitiva que se encontra primariamente nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam. Na visão de Penrose (2009), uma empresa não deve ver apenas suas perspectivas de crescimento, suas oportunidades produtivas, somente em termos de seus produtos existentes. Mas sim, em termos de seus recursos produtivos e de seus conhecimentos. Assim, o desempenho de uma firma pode ser entendido a partir do relacionamento entre lucratividade e recursos, assim como formas de gerenciamento da posição dos recursos da firma ao longo do tempo (GRANT, 1991; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Exemplos desses recursos são nomes de marcas, conhecimento interno de tecnologia, emprego de pessoal qualificado, contatos comerciais, maquinário, procedimentos eficientes, capital, etc. (WERNEFELT, 1984). Barney (1991) define como recursos da empresa os ativos, as capacidades, os processos organizacionais, os atributos da empresa, as informações, os conhecimentos, entre outras coisas, que permitem à empresa conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia.

Grant (1991) percebe que há certa dificuldade em identificar e avaliar os recursos intangíveis de uma empresa devido às informações dos sistemas de gestão em avaliar somente o que é tangível, como por exemplo, as habilidades da mão-de-obra, um dos recursos estratégicos mais importantes na visão do autor. Grant (1991) classifica os recursos em seis categorias: a reputação de recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos e recursos organizacionais. Uma maneira de avaliar os recursos intangíveis de uma empresa, segundo o autor, é tomar a diferença entre o valor de mercado da empresa e o valor de reposição de seus ativos tangíveis. Os recursos intangíveis agregam muito valor de mercado à empresa, como, por exemplo, a marca, a localização, os consumidores já existentes, o conhecimento, cultura organizacional, etc.

Os recursos e as competências da empresa que são exclusivos ou superiores aos dos concorrentes, podem tornar-se a base para a vantagem competitiva, se eles são combinados de forma adequada às oportunidades ambientais (PETERAF, 1993; *apud* ANDREWS, 1971; THOMPSON e STRICKLAND, 1990). Barney (1991) afirma que uma empresa tem vantagem competitiva quando é a única que implementa uma estratégia de criação de valor entre todos

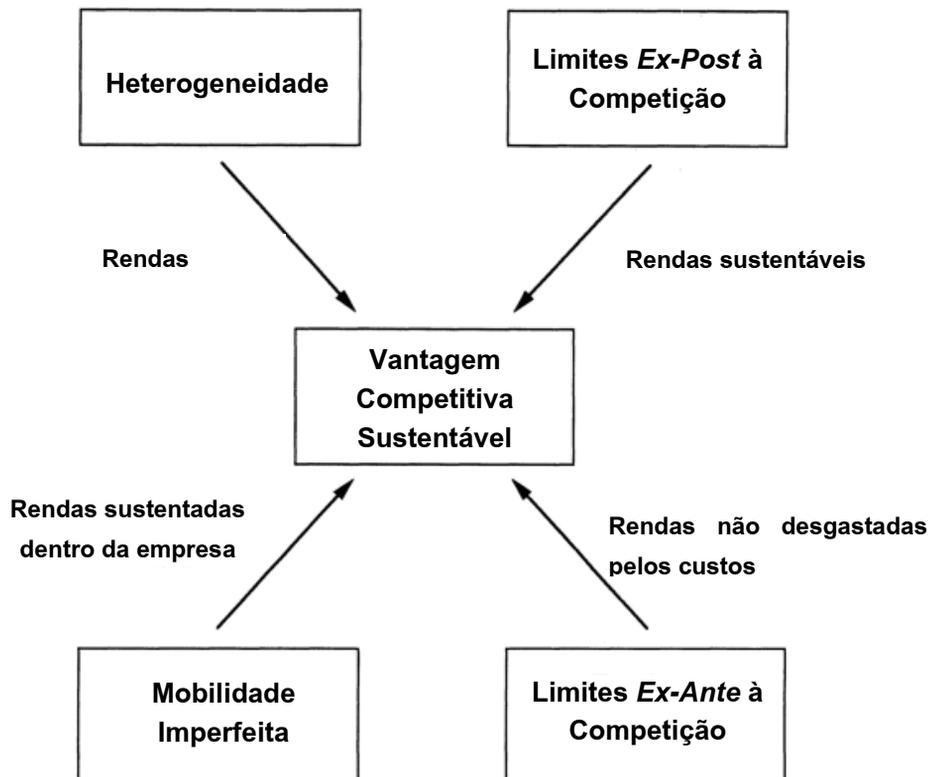
os seus atuais ou potenciais concorrentes. E esta vantagem competitiva é sustentável quando os seus atuais ou potenciais concorrentes forem incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia.

Segundo Barney (1991), para que haja vantagem competitiva sustentável é necessário que os recursos sejam heterogêneos e imóveis. No entanto, não são todas as empresas que conseguem sustentar o potencial da vantagem competitiva. Para obter esse potencial, os recursos precisam possuir quatro atributos:

- serem valiosos no sentido de explorarem as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças no ambiente no qual a empresa opera;
- serem raros entre os atuais e potenciais concorrentes;
- serem imperfeitamente imitáveis; e
- não pode haver substitutos equivalentes estrategicamente para estes recursos.

Segundo a autora Peteraf (1993), as quatro condições que fundamentam a vantagem competitiva são a heterogeneidade dos recursos, limites *ex post* à competição, mobilidade imperfeita dos recursos e limites *ex ante* à competição. Conforme apresentado na figura 2.

Figura 2: Os pilares da Vantagem Competitiva.



Fonte: Adaptado de Peteraf (1993, pg. 186).

A heterogeneidade implica que as empresas possuem recursos e capacidades diferenciados que possibilitam desenvolver uma eficiência superior entre si, permitindo produzir de forma mais econômica e/ou satisfazer melhor o consumidor. Empresas com recursos melhores conseqüentemente obtêm rendimentos melhores (PETERAF, 1993).

Independentemente da natureza dos rendimentos, a vantagem competitiva sustentável exige que o estado de heterogeneidade seja preservado. Se a heterogeneidade é um fenômeno de curta duração, as rendas também serão. Portanto, se os rendimentos pretendidos sejam por um longo prazo, a condição de heterogeneidade deverá ser relativamente durável para agregar valor. Este caso será possível se houver como estabelecer limites *ex post* à concorrência. Peteraf (1993) afirma que após os ganhos superiores de renda, deve haver forças para limitar a concorrência, pois a concorrência pode dissipar as rendas e aumentar a oferta de recursos escassos.

Baseando-se ainda pelo modelo de Peteraf (1991), o fator imobilidade, ou mobilidade imperfeita dos recursos é outro requisito fundamental para a vantagem competitiva sustentável. Os recursos são perfeitamente imóveis quando não podem ser negociados, sejam por direitos autorais ou por não terem nenhum uso que não seja pela empresa que detém esses recursos. Mesmo que possam ser negociados, os recursos podem apresentar mais valor pela empresa que os utiliza atualmente, terem sido criados especificamente para atender as necessidades da empresa ou seus custos de transações associados à sua transferência é extremamente alto. Nesses casos, são considerados como recursos imperfeitamente móveis.

Mesmo com a heterogeneidade e os limites *ex post* à concorrência, o fator mobilidade imperfeita ainda não é suficiente para uma vantagem competitiva sustentável. Para Peteraf (1993), uma última condição deve ser atendida pela empresa, segundo a autora, deve haver também limites *ex ante* à concorrência, ou seja, para uma empresa estabelecer uma posição superior de um recurso, deve haver uma concorrência limitada para essa posição. A posição superior só poderá ser uma fonte de retornos acima do normal se alguma empresa tiver a clarividência ou a boa sorte para adquiri-lo na ausência da concorrência.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

4.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a metodologia desenvolvida para abordar o problema desta pesquisa. Busca-se deste modo apresentar os procedimentos que foram utilizados para o desenvolvimento do estudo.

4.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta é um tipo de pesquisa classificada como qualitativa para fins exploratório-descritivo. É qualitativa, pois segundo Silva *et al.* (2005) o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o processo e seu significado são os focos principais de abordagem. A pesquisa exploratória-descritiva envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Assumem as formas de pesquisa bibliográficas e estudo de caso. Descreve características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (SILVA e MENEZES, 2005; *apud* GIL, 1991).

4.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados utilizada na empresa em foco foi a entrevista semiestruturada, ou seja, havia um roteiro previamente estabelecido, porém, podia ser seguido sem muita rigidez, podendo ser explorada mais amplamente algumas questões. Pois segundo Zanelli (2002, p. 84):

Isto proporciona abertura para que o entrevistado possa discorrer, nos limites de interesse da pesquisa, do modo como lhe parecer melhor. Muitas vezes o pesquisador se engana ao prever, no roteiro, “boas” estratégias de abordagem e emergência dos conteúdos. Este é o motivo de conceder ao entrevistado redirecionar a conversa.

A pessoa entrevistada neste estudo de caso foi o diretor do restaurante Don Peppone, Sílvio César Silva, realizada em outubro de 2012. Foram utilizados notebook e papéis para realizar eventuais anotações e um gravador de áudio, previamente autorizado pelo entrevistado, assim como o uso das informações coletadas da empresa e dos gestores.

A seleção do restaurante Don Peppone para a coleta de dados foi baseada pelo tempo que a empresa está no mercado, pela facilidade de acesso às informações devido ao nível de abertura dos gestores, por ter sido recorrentemente objeto de estudo em pesquisas acadêmicas (SILVA, 2011) e ser apontado como o estabelecimento gastronômico mais frequentado segundo a pesquisa de Silva e Silva (2009), que apresenta um guia gastronômico para a cidade de Caruaru.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados da entrevista foi realizada a partir da definição e arranjo das categorias analíticas. Segundo Merriam (1998), há três fontes em que se podem basear as categorias analíticas:

- a literatura;
- o próprio pesquisador; e
- o entrevistado.

Seguindo a perspectiva da autora, buscou-se identificar e organizar as categorias analíticas com base no entrevistado, o diretor da empresa. Seguindo a proposta de Mattos (2005), foi feita uma análise do contexto pragmático do diálogo, a fim de avaliar quais os pontos do diálogo que merecem ser destacados. Após o destaque dos principais pontos da entrevista, buscou-se identificar o significado nuclear da fala do entrevistado e os significados implícitos no seu discurso e na sua prática. Enfim, foi desenvolvida uma “matriz de consolidação” das falas, no intuito de promover uma visualização dos conjuntos das respostas e aproximar os relatos, as opiniões e as atitudes do entrevistado, e a partir disso foi feita uma reflexão sobre este conjunto a fim de buscar mais algum significado.

CAPÍTULO 5 - RESULTADOS

5.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentadas as categorias construídas sobre os resultados obtidos com a entrevista e com a reflexão do conjunto de respostas analisadas.

5.2 ADAPTAÇÃO ÀS MUDANÇAS E OPORTUNIDADES DO MERCADO

A primeira categoria analítica destacada para analisar empresa foco do estudo de caso foi à adaptação da empresa ao ambiente externo no qual está inserida. Alguns aspectos no discurso do entrevistado que puderam ser identificados denotam atributos de estrutura flexível capaz de adaptar às mudanças impostas pelo mercado. O entrevistado ao abordar sobre o histórico da empresa citou as mudanças em diversos trechos, seja essa mudança demandada por clientes, por consultores, por concorrentes ou pelo próprio mercado de alguma forma. Percebe-se nesse estudo, que os clientes possuem um poder de barganha muito expressivo, se for analisar as mudanças demandas pelos clientes.

Além de mencionar as mudanças, há outro elemento também importante e muito citado no discurso, que são as oportunidades identificadas e exploradas pelo gestor. Os recursos e as competências da empresa constituem uma fonte de vantagem competitiva por estarem combinados de forma adequada às mudanças ambientais, às oportunidades que o mercado oferece.

Saber perceber as necessidades e as preferências dos clientes, identificar as tendências, explorar serviços inovadores, tudo isso demanda de uma estrutura organizacional flexível para que se possa ser explorado. A empresa desenvolveu a capacidade de adaptação para poder explorar as oportunidades identificadas. No ritmo de transformação que o mercado vem sofrendo constantemente, as organizações mais adaptáveis serão as que permanecerão na competição.

[...] o Don Peppone nasceu necessariamente mais voltado para a linha de produtos congelados [...] E aí de acordo com a demanda, a gente foi percebendo a carência do mercado... E aí a gente investiu em um restaurante *a la carte*.

(O restaurante) Não foi fruto de um planejamento, foi nós identificando as necessidades, percebendo o mercado, ouvindo muito os clientes e adaptando a situação de acordo com realidade do cenário que vinha mudando de uma maneira muito rápida. Isso há sete anos atrás. Nos últimos anos acelerou de uma maneira absurda. E a gente está correndo atrás para ficar alinhado e antenado aos acontecimentos no momento.

Trazer o restaurante para a avenida foi fundamental. A implantação do *self-service* foi bastante importante também, mais recentemente a inserção do sushi com a música ao vivo foi muito interessante, o serviço de buffet é um diferencial que a gente tem bastante grande. Então foram muitas coisas que favoreceram...

O ambiente externo da empresa é claramente determinado por variáveis e forças diferenciadas que provocam mudanças. Estas mudanças oferecem oportunidades e facilidades que a empresa, segundo o entrevistado, vem conseguindo explorar, pois desenvolvem um trabalho de melhorar continuamente seus serviços e seus processos agindo de forma rápida. Impõem continuamente dificuldades, ameaças e coações que ela precisa sempre neutralizar. Há também contingências, elementos ou acontecimentos não previstos, os quais a empresa deveria acolher de forma antecipatória, porém, não foi identificado nenhum caso relevante no discurso do entrevistado. No entanto, a empresa procura o crescimento e as oportunidades de expansão de forma contínua e para atender a estas contingências, a organização deverá conhecer suas forças e limitações internas.

5.3 DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS

Nesta categoria analítica, buscou-se identificar na fala do gestor, acontecimentos e práticas que demonstrassem a diferenciação e personalização de serviços e agregação de novos serviços aos já existentes, visto que a adoção dessas práticas permite também à empresa se diferenciar no mercado. O entrevistado afirma que a empresa desenvolveu serviços personalizados para um nicho de cliente específico, atendendo suas necessidades e buscando agregar serviços diferenciados. Desta forma, a empresa estabeleceu uma posição privilegiada com estes tipos clientes, aumentando seu poder de barganha. No entanto, é uma posição que

há probabilidade de ser temporária, considerando que são serviços imitáveis, mesmo que necessite de muitos recursos, como tempo, capital, e etc. A diferenciação de serviços com clientes finais, ou seja, no próprio restaurante, também existe, como o sushi com música ao vivo, por exemplo. No entanto, há de maneira singela, o que não garante nesse sentido a posição muito privilegiada no ambiente a qual está inserida. A empresa possui seu público-alvo bem definido, tem o todo o perfil de consumidores que frequenta o restaurante, suas necessidades e desejos, todas estas informações obtidas através de pesquisas. Detém todas as informações necessárias para a oferta de produtos diferenciados para atingir seu público e os potenciais, o que necessita ainda é a inovação por parte do restaurante para estes serviços.

Na linha de fornecimento de produtos congelados e semiprontos, Sílvia aponta um fato particular desta divisão da empresa, sobre o trabalho que é realizado com motéis:

(O motel) é um nicho de mercado muito interessante, tanto que nos rendeu a matéria no programa conexão SEBRAE, como diferencial de serviços. Então nós hoje identificamos o motel... vai lá, visita o motel... identifica a clientela, o perfil do cliente, desenvolve o cardápio totalmente terceirizado na parte de cozinha e a gente treina a equipe deles e passa a fornecer os produtos. Esse é um trabalho que: cria-se uma fidelidade por que nós desenvolvemos os cardápios deles, então eles só têm a nós como fornecedores. Treinamos a equipe e a gente dá um trabalho muito personalizado.

Então desenvolvemos essa linha de produtos e achamos um nicho de mercado, onde a gente com o nosso cardápio, a gente terceiriza, a gente treina a equipe deles, ou seja, camareiras, recepcionistas, atendentes, gerente, agente treina para manipular os nossos alimentos que já vão totalmente prontos, é só questão de aquecimentos e montagem. Então fazemos o suporte e o treinamento nesse tipo de operação.

O serviço que é descrito nestes trechos da entrevista, demonstra uma inovação que foi implementada na linha de produtos congelados e semiprontos, visto que fornecer alimentos para motéis constitui um serviço simples que pode ser oferecido por outra empresa, no entanto, a empresa desenvolveu formas de aproveitar os conhecimentos de manipulação e preparação de alimentos para que os clientes intermediários forneçam os alimentos no mesmo padrão de qualidade. Além disso, se dispõem à adequação do cardápio de acordo com a

demanda, com o perfil do cliente. Desta forma, obtiveram não só o reconhecimento e ganhos no mercado, mas também a exclusividade, tornando-se um fornecedor único na prestação destes serviços.

Uma situação em que Porter (1980) descreve o fornecedor com alto poder de barganha, é quando este é o único fornecedor em um determinado mercado ou serviço. Considerando que no caso dos motéis, a empresa é também um fornecedor de produtos semiprontos e congelados e os únicos na região a oferecer os serviços com estas características, segundo o entrevistado, considera-se nesse caso que o Don Peppone é um fornecedor com alto poder de barganha para os motéis.

No entanto, pela concepção de Barney (1991), este é um recurso que gera vantagem competitiva, mas não sustentável. Visto que apesar de ser um recurso valioso nos sentido de explorar as oportunidades, não é impossível de imitar. A imitação desse serviço pode até ser uma missão árdua, porém, não é um recurso imperfeitamente imitável.

5.4 RECURSOS HUMANOS COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

O propósito desta categoria é identificar, através da fala do gestor, a influência dos recursos humanos como potencial fonte vantagem competitiva. Na análise, a mão-de-obra, quando sempre citada pelo entrevistado, trás consigo dois aspectos relevantes para o estudo e para o próprio gestor. O primeiro aspecto é a escassez de mão-de-obra capacitada e experiente na região para o ramo dos serviços, principalmente a mão-de-obra relacionada a sushi. O segundo aspecto visível, é a satisfação e orgulho do gestor sobre a sua mão-de-obra presente no restaurante além do seu relacionamento com a mesma. Os dois aspectos se combinam para oferecer vantagem competitiva, visto que mão-de-obra, segundo o entrevistado, é o principal aspecto limitador do ambiente e tendo em vista que é um recurso escasso, possuir e reter a mão-de-obra treinada, experiente e qualificada tenderá a obter ganhos de produção e de qualidade, que conseqüentemente refletirá na rentabilidade da empresa.

Os recursos humanos, nesse sentido, caracterizam um recurso valioso e raro para as empresas inseridas nesse ambiente. Torna-se um recurso de difícil imitação e de ser substituído na medida em que cada pessoa possui seus valores, suas habilidades, seus aspectos intrínsecos. Desta forma, ter um quadro de pessoal com índices de baixa rotatividade, com pessoas treinadas, experientes, motivadas e com bom relacionamento, pode proporcionar à

empresa vantagem competitiva muito relevante.

80% da minha equipe hoje é equipe de bar, funcionários com mais de 5, 6 anos de casa. Temos funcionários com 15 anos, 18 anos de casa. Isso permite termos uma linha de regularidade. E aí eu entendo isso Hélder, até como um diferencial, o relacionamento que eu tenho com os funcionários. Que quando você dá uma rotatividade muito grande, dificilmente você consegue manter um padrão. E hoje aqui a gente consegue.

[...] o relacionamento com os funcionários, treinamento de equipe, condição de trabalho, RESPEITO. Meus funcionários aqui são respeitados como pessoas, como seres humanos, alimento de forma adequada, eu entendo as limitações físicas de cada um. Porque é uma prática de restaurante, tem hora para abrir, mas não tem hora para fechar, é fato. Mas ele está aqui, está trabalhando tem que ganhar, vai ganhar suas horas extras, seus adicionais, vai ganhar tudo que diz respeito ao trabalho. Então eu mesmo tendo uma equipe grande dessa, ainda tenho uma demanda de hora extra bastante grande. Mas isso repercute lá na frente, que meus funcionários estão trabalhando motivado, se eu não tenho uma equipe motivada aqui... E essa motivação vem através de relacionamento, respeito, pagamento correto, condição de trabalho...

[...] é uma coisa da qual a gente se orgulha aqui é justamente isso. A gente ter uma base de equipe bem antiga já, bem treinada. Hoje com a falta de mão-de-obra qualificada, a gente não contrata o funcionário pela qualificação dele, é pelo perfil do candidato. [...] Mesmo que ele não tenha uma qualificação para aquela vaga, mas eu prefiro botar pra dentro e treinar. Como a minha base é uma base antiga que já faz o que tem que fazer, então eu consigo treinar.

De fato, os funcionários do restaurante são funcionários com tempo de serviço antigo. Isso permite que eles ganhem experiência, desenvolvam e aperfeiçoem suas técnicas. Em certo grau, ainda reduz a dificuldade de fidelização do cliente, pois alguns garçons podem acabar criando uma relação próxima com clientes também antigos.

Pelo relato do entrevistado, identifica-se que o pagamento de benefícios de forma justa e legal aos funcionários, é uma prática pouco regular na região. Garantir os benefícios que são devidos aos funcionários termina por se tornar uma prática diferenciada entre os

concorrentes. Através disso, a empresa desenvolve um nível de satisfação no funcionário que é repassado ao cliente, através de um atendimento de qualidade.

Possuir também uma nutricionista no quadro de funcionário da empresa, para supervisionar, treinar e desenvolver processos também configura uma prática rara na maioria dos estabelecimentos de alimentação.

Os recursos humanos configuram tanto como recurso tangível, como recurso intangível, se for considerar as habilidades, técnicas, conhecimento e capacidade das pessoas. Segundo Grant (1991), este talvez seja o recurso estrategicamente mais importante de uma empresa.

5.5 PROCEDIMENTOS

Os procedimentos adotados são os principais fatores para garantir a qualidade dos serviços de uma empresa. Possuir um programa de qualidade em um restaurante é algo indubitavelmente necessário tendo em vista que fornecem um tipo de serviços que está diretamente associado à saúde do ser humano. No entanto, é algo que algumas vezes não são seguidos à risca, por isso há constante acompanhamento da vigilância sanitária, para não permitir que muitos desses estabelecimentos extrapolem.

Na empresa foco do estudo é perceptível estes programas de qualidades tanto no discurso do entrevistado, quanto na comprovação física destes documentos. Estes procedimentos que constituem a rotina de trabalho combinados com os recursos humanos que a empresa possui, gera um recurso com alta potencialidade de proporcionar vantagem competitiva, pois é a combinação de um conjunto de recursos que isoladamente já possuem grande potencial.

Eu tenho aqui todas as conformidades. Eu tenho a lei que determina e respeita o ambiente, a estrutura, o equipamento, a manipulação, os procedimentos. Tudo isso eu procuro cumprir, então eu faço o que é pra ser feito e isso passou a ser um diferencial competitivo. Então eu acho engraçado, no Brasil é interessante, você fazer o certo é diferencial competitivo por que a maioria faz errado. Deixa eu mostrar para você aqui, tudo isso aqui é regra. (Mostrando os documentos) Isso é regra, isso é regra, isso é regra... Então eu não estou fazendo nada demais, só que o que é regra... São exceções que fazem a regra.

As exceções... O que deveriam ser regras as vezes são feitas pelas exceções. Eu no primeiro contato que eu tive com APPCC que é Análise de Perigo e Ponto Crítico de Controle de manipulação de alimentos, eu disse “rapaz, isso é um negócio que não tem como fazer”, é praticamente impossível. [...] Quando você começa a ver em situações na prática, você vai melhorando aqui... ali... vai fazendo uma coisa aqui e acolá, você vai num processo evolutivo e isso dá... prazer!

O PAS é o Programa de Alimento Seguro. Isso aqui é uma consultoria, um programa mesmo, tipo um programa de qualificação. A gente fez essa consultoria subsidiada pelo SEBRAE e pelo SENAC , nós fizemos parte dela. Então aqui são analisados todos os procedimentos que são feitos no restaurante, de cada receita, codificação, tudo que é feito aqui tem um procedimento. Aquela coisa do primeiro que entra é o primeiro que sai, almoxarifado, armazenamento, *check-list*, glossário, a nomenclatura de cada situação. Isso aqui é um processo de cada produto nosso que é cozido aqui, tem receita, ficha-técnica, tudo que é cozido aqui. Todo produto que fabricamos aqui, todo dia, são guardado 180, 200g. É feita uma coleta, é guardado, monitorado por uma nutricionista... isso aqui é um documento que sabe quando vai ser concluído? Nunca! Porque sempre muda.

O APPCC é um dos sistemas que possuem normas técnicas bastante rigorosas que garantem a produção de alimentos seguros à saúde do consumidor. O Sistema APPCC contribui para uma maior satisfação do consumidor, torna as empresas mais competitivas, amplia as possibilidades de conquista de novos mercados, nacionais e internacionais, além de propiciar a redução de perdas de matérias-primas, embalagens e produto. O Sistema é recomendado por organismos internacionais como a OMC (Organização Mundial do Comércio), FAO (Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura), OMS (Organização Mundial de Saúde) e pelo MERCOSUL e é exigido pela Comunidade Européia e pelos Estados Unidos. No Brasil, o Ministério da Saúde e o Ministério da Agricultura e Abastecimento já têm ações com objetivo de adoção do Sistema APPCC pelas Indústrias Alimentícias, o que fornece à empresa que já está em conformidade um diferencial competitivo, por se antever às exigências legais.

O PAS é um programa desenvolvido por entidades do Sistema “S” que tem o objetivo de reduzir os riscos de contaminação dos alimentos, atuando no desenvolvimento de

tecnologia, metodologia, conteúdos, formação e capacitação de técnicos para disseminar e implantar ferramentas de controle em segurança de alimentos. O objetivo do PAS é aumentar a segurança e a qualidade dos alimentos produzidos pelas empresas, ampliando a sua competitividade e reduzindo a incidência de contaminação e doenças veiculadas por alimentos, através da implantação dos programas de Boas Práticas e Fabricação (BPF) e do Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle.

5.6 CONCORRÊNCIA

Em relação à concorrência, a empresa não constrói barreiras muito expressivas sobre os seus concorrentes. A concorrência é vista como um elemento que exerce pressão para a busca de melhoria contínua e aperfeiçoamento. Não há neste sentido, recursos que garantam certo grau de isolamento da empresa frente à concorrência, não estabelece limites à competição de maneira muito significativa. Da mesma forma, a concorrência sempre ofereceu ameaças de desgaste da rentabilidade da indústria, por diversos acontecimentos, no entanto, a empresa sempre manteve estável sem ser afetada de maneira negativa. O que a concorrência oferece é pressão para aperfeiçoamento contínuo das empresas que estão inseridas neste ambiente em relação aos seus processos e serviços.

Desta forma, a empresa aparenta ter uma atuação passiva sobre a competição no mercado procurando se adaptar.

Concorrência eu acho muito estimulante. Sempre houve concorrência, sempre houve situações de ameaças. [...] A gente sempre se sentiu ameaçado, mas sempre foi buscando as oportunidades. Quando o shopping veio pra cá, pra mim teve o lado bom e o lado ruim, por quê? O lado bom é que ele dava uma enorme visibilidade. O lado ruim é que tirou meu estacionamento e me empurrou dez concorrentes de goela abaixo em um dia só. Mas aí me deu uma visibilidade e eu reforcei meu *delivery*. A gente foi buscar outras opções, fizemos convênio com um estacionamento aqui, então a gente supriu o problema de estacionamento. Então essas coisas que são ameaças eu já entendi que vão fazer parte. Então falta de mão-de-obra qualificada, é. Qual a estratégia que a gente tem para isso? Vou valorizar a prática da casa, vou valorizar meus funcionários, vou treinar meus próprios funcionários. Faço parte da associação para a gente trabalhar essa situação. Então não tem nada

que eu possa contar como uma grande ameaça não. Sempre existiu, o cenário ele é mutável, então você estando preparado para e entendendo que isso é constante... é você não se acomodar, não baixar a guarda.

Percebe-se de forma muito evidente, conforme análise desenvolvida no discurso do entrevistado, que não desenvolvem nenhum mecanismo de isolamento em relação à concorrência e principalmente aos potenciais concorrentes, a única ferramenta que a empresa possui que pode lhe proporcionar alguma diferenciação nesse sentido, é o desempenho nas redes sociais que sempre garantiram bons resultados.

De fato, conseguiram desenvolver de forma antecipatória, habilidades com o uso de redes sociais para promover os produtos e serviços além da própria marca, na cidade de Caruaru. Obtiveram destaque nas redes sociais e com o tempo puderam aprimorar o uso desta ferramenta. Ainda em Caruaru, pouquíssimas empresas, principalmente no ramo de alimentos, desenvolveram habilidades para utilizar as redes sociais como ferramenta de marketing. De qualquer forma, apesar de continuar sendo uma prática diferenciada, não é um recurso que lhe possa garantir vantagem competitiva ao longo prazo, tendo em vista que o uso desta ferramenta por empresas vem se tornando cada vez comum, o que possibilita facilmente a adoção desta prática de forma tão eficiente quanto à empresa estudada.

Segue o trecho das falas do gestor e do seu irmão e sócio, sobre a utilização das redes sociais com foco principal em marketing e na gestão da marca.

Estratégia de divulgação, aí foi rede social, também é uma ferramenta MUITO PODEROSA. Muito poderosa... a gente colocou em menos de três meses estávamos com mais de 5 mil seguidores, criamos mais dois perfis para poder interagir com esse pessoal, e tem sido a receita de sucesso nossa foi essa.

Eu (Gerson) posso até fazer um desafio para você aqui. Você olha o cardápio, escolhe o que você quer promover, amanhã às três horas da tarde eu faço a minha ação e eu boto gente para aquele produto específico, bora apostar? ... É verdade, eu tenho hoje cadastrado mais de 3 mil pessoas no serviço de marketing, ele administra mais de 8 mil pessoas em redes sociais. Cria os eventos com replicações, a gente tem situações em que cria um viral na rede. Então as estratégias são montadas... e hoje são mais de 30 mil clientes cadastrados, através de telefone, que já receberam produtos do Don Peppone.

Para você ver o poder do marketing que a gente tem, marketing direto. A gente tem um marketing bem definido.

A concorrência no ramo de alimentos, especificamente este de restaurantes, possui uma característica que não é necessariamente preço, a dimensão que eles competem são produtos, serviços de apoio, tempo de entrega, qualidade, entre outras coisas, que Porter (1991) analisa essa competição como uma melhoria na valorização do cliente e pode sustentar os preços mais elevados. Além disso, a rivalidade focada em tais dimensões pode melhorar o valor relativo aos substitutos ou elevar as barreiras que enfrentam os novos participantes. Enquanto rivalidade baseado em preços às vezes aumenta para níveis que dissipa a rentabilidade da indústria, isso é menos provável de ocorrer do que com a rivalidade de preços.

5.7 CONSOLIDAÇÃO DA MARCA

A última categoria analítica que se buscou identificar no estudo foi a consolidação da marca. A consolidação da marca no mercado foi percebida pelo discurso do entrevistado como um dos recursos intangíveis presente no restaurante e que pode proporcionar uma situação privilegiada da empresa frente aos concorrentes, clientes e fornecedores. A consolidação da marca é um diferencial competitivo de empresas que já possuem sucesso e estabilidade no mercado. Fatores como a longevidade da empresa, presença em eventos e premiações, aliados a produtos e serviços de qualidade, funcionários motivados e comprometidos e estrutura física bem adaptada forma um conjunto de elementos que desenvolvem uma marca bem representada no mercado. No relato, podem-se identificar alguns elementos que compõe essa consolidação:

É uma empresa com 18 anos de mercado em Caruaru, prestes a completar 19 anos (...) a casa mais antiga hoje em Caruaru somos nós.

Nos restaurante a gente percebeu o que: o restaurante está bem estruturado, bem posicionado no mercado, bem posicionado geograficamente, o ponto é muito bom, o histórico da empresa é muito bom, uma empresa que já tá consolidada com 18 anos, tudo...

Preste atenção de que faz diferença, a história da casa, a equipe motivada, produtos de qualidade, é um conjunto... A estratégia de marketing, nós estarmos sempre na mídia, apoiamos muito eventos sociais, eventos culturais... Então a gente está sempre aparecendo... As pessoas esperam sempre algo mais do Don Peppone.

(...) ganhamos voto de aplauso da câmara de vereadores, nós fomos premiados com o prêmio conexão SEBRAE, já participamos de diversos cursos... Diversos shows de gastronomia. Teve situações de ser em nível de competição, outros não... Já participamos muito deles. Então o reconhecimento, que eu acho como reconhecimento maior é a própria longevidade da casa e a frequência que a casa tem, nosso maior troféu. Então já rendeu bastante elogios, bastante expressivo nesse sentido. A própria vigilância sanitária nos elege sempre como a casa que possa ser feito os trabalhos de matéria de televisão. A FAVIP que conhece nós como um grande demandador de mão-de-obra de nutricionistas, estágios são sempre feitos aqui. Então tudo isso são os nossos reconhecimentos, em nível de satisfação é o nosso maior troféu.

Esse conjunto de elementos constitui-se no arranjo dos recursos e capacidades e a combinação destes com posição da empresa no mercado permitindo a criação, exploração e sustentação de vantagem competitiva (GRANT, 1991).

A marca consolidada é um recurso valioso que a empresa detém, difícil de ser imitado e não possui substituto. Sendo assim, a marca Don Peppone é um recurso com grande potencial em proporcionar vantagem competitiva, pois não é a marca propriamente dita, mas sim, a combinação de elementos arranjados historicamente de maneira socialmente complexa, ou seja, gerido de maneira única. (BARNEY, 1991)

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO

Este capítulo visa apresentar os resultados do estudo e quais as suas contribuições ao mercado e à Academia, ressaltando os fatores limitantes à pesquisa e oferecendo sugestões para posteriores estudos acerca do tema.

As organizações estão diante de um desafio: manter um alto grau de competitividade. A consequência desse nível de competição tem sido a necessidade das organizações ajustarem-se continuamente às demandas ambientais. A literatura destaca que a relação entre a organização e o ambiente pode advir de uma análise ambiental e da verificação das forças e limitações internas, o que requer o desenvolvimento de estratégias que explorem o máximo de cada característica única de uma firma.

O estudo de caso com o Don Peppone identificou que ações dos gestores não seguem um procedimento estratégico formal, uma característica que os acompanha desde a criação da marca. A elaboração da estratégia é entendida como tipicamente fragmentada, evolucionária e largamente intuitiva, envolvendo decisões internas e eventos externos. A elaboração da estratégia seria, assim, um processo artesanal em que os gestores interagem para moldar a empresa no contexto em que se inscreve, construindo socialmente novos padrões de atividades.

A empresa tem uma estrutura muito suscetível às mudanças, devido ao histórico de adaptação para adequar serviços às demandas do mercado. Este aspecto demonstra como a empresa possui uma estrutura flexível para explorar as oportunidades, mas também de como fatores ambientais exercem forte pressão na empresa, não buscando mecanismos de isolamento muito significativos.

Por outro lado, a empresa possui diversos recursos que proporcionam vantagem competitiva no mercado. A vantagem competitiva da empresa é despontada não apenas pelos elementos identificados isoladamente, mas o arranjo da combinação desses elementos, tais quais os recursos humanos e suas habilidades, conhecimentos, capacidades e técnicas, inclusive dos gestores; dos processos envolvendo manipulação, armazenagem, cocção e distribuição dos alimentos com o rigor dos programas PAS e APPCC; da influência do mercado através da participação dos clientes e concorrentes que exercem pressão para a constante adaptação, evolução e inovação da empresa. A combinação desses elementos permite à empresa construir, explorar e sustentar a vantagem competitiva no mercado.

Entende-se que o presente estudo oferece algumas contribuições no campo da

administração estratégica ao propor uma abordagem na região em que há pouquíssimas contribuições envolvendo o tema abordado, principalmente no que diz respeito ao ramo de serviços em foco. Contudo o presente estudo também possui suas limitações. A primeira é que a pesquisa só envolveu o estudo de caso com apenas uma organização. O que seria ideal a construção da pesquisa em estudos de casos múltiplos, envolvendo empresas do mesmo ramo, mas com suas particularidades, como tempo de mercado, tamanho e atividades diferentes. A outra limitação envolve as perspectivas estratégicas, visto que há mais duas teorias que abordam a vantagem competitiva, além da teoria do posicionamento e a teoria baseada nos recursos, que constituem na teoria baseada nos processos de mercado e a teoria de competências dinâmicas. Com a inserção das duas teorias, poderiam ser obtidos resultados mais aprofundados no campo da pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Felipe Melo Mendes de. **Análise de gestão de serviço voltada para restaurantes de médio e pequeno porte.** Disponível em:

<<http://repositorio.favip.edu.br:8080/handle/123456789/1241>> Acesso em: 16 out 2012.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração com habilitação em Gestão de Negócios) - Faculdade do Vale do Ipojuca, Caruaru-PE, 2012.

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy.** Irwin, Homewood, IL, 1971.

ANSOFF, H. I. Toward a strategic theory of the firm: In: _____. (Ed.). **Business strategy.** Great Britain: Penguin Books, 1973. p. 11 – 40.

BARRETO, Ismael Gomes; FIGUEREDO, D. M.; MOTA, W. K. Q; LIMA, Aldenice Leite. Uma verificação da situação econômico-financeira de uma empresa familiar no segmento de restaurante com base na análise dos índices das demonstrações contábeis e fluxo de caixa. In: IX ENCONTRO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO DA FAFICA, (2010: Caruaru) *Anais...* Caruaru: FAFICA, 2010.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99- 120, 1991.

_____. **Gaining and sustaining competitive advantage.** Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

CARAVANTES, G. PANNON, C. KLOECKNER, M. **Administração: teoria e processos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHANDLER, A. D., **Strategy and Structure: chapters in the history of the American industrial enterprise.** Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content, context.** An international perspective.

Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **Californian Management Review**, v. 33, p. 114-135, Spring 1991.

HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence-based strategic management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

LEITE, João Batista Diniz; PORSSE, Melody de Campos Soares. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. spe, 2003.

MATTOS, P. L. C. L. **A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para a sua análise**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: jul/ago, 2005.

MERRIAM, Sharan B; **Designing the Study and Selecting Sample**. In: _____. Qualitative Research and case study application in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, May, 1978.

MOTTA, F. VASCONCELOS, I. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, Mar. 1993.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

_____. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. Caps. 1, 7 e 3.

_____. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, Winter 1991. Special issue.

SANTOS, P. P. P. O. Caruaru: capital do forró - Tv divulga imagem “agro-festiva” e negligencia o crescimento econômico da cidade. In: III ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, (2007: Salvador) *Anais...* Salvador: ENECULT, maio de 2007.

SILVA, E. L. ; MENEZES, E. M. . **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: LED. v. 1, 2005.

SILVA, J. P. R. **Satisfação do consumidor em pizzarias: um estudo de caso na região agreste de Pernambuco**. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste, Caruaru-PE, 2011.

SILVA, L. **Edificações na cidade de Caruaru – Pe: condomínios fechados e autoconstruções**. Revista de Geografia (Recife), América do Norte, 2009.

SILVA, Renata G. G.; SILVA, Evaniele M. **Um guia gastronômico para Caruaru: um serviço essencial para o turismo na cidade**. Disponível em:
<<http://repositorio.favip.edu.br:8080/handle/123456789/894/1/>> Acesso em: 22 out 2012.
Trabalho de Conclusão de Curso (Turismo) - Faculdade do Vale do Ipojuca, Caruaru-PE, 2009.

THOMPSON, A. A. ; STRICKLAND, A. J. . **Strategic Management: Concepts and Cases**. Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, 1990.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B.. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 40, n. 4, Dec. 2000.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.

5, p. 171-180, 1984.

ZANELLI, J. C. . Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**. Natal, v. 7, n. ESPECIAL, p. 79-88, 2002.

Apêndice A - Roteiro de perguntas

As questões as de segundo nível são as que talvez sejam respondidas ou se tornem desnecessárias dependendo da resposta da questão de primeiro nível.

- Como surgiu a ideia de criar o empreendimento? E quais recursos foram relevantes para a implantação do negócio?
- De que maneira a empresa se utilizou e se utiliza de plano de negócio para nortear o rumo dos negócios?
 - Qual a importância da definição de um público-alvo na concepção dos gestores?
- Quais foram as barreiras enfrentadas no início do empreendimento e como conseguiram superá-las?
- Quais as ferramentas que utilizam e utilizaram para enfrentar e inibir a ação dos concorrentes?
- Conhece e já fez análise SWOT em algum momento?
- Quais as ferramentas de controle e gestão utilizados pelos gestores?
 - Controle e planejamento financeiro
 - Pesquisa de satisfação do consumidor
 - Qualidade de atendimento
 - Avaliação de desempenho
- Como foi a participação dos fornecedores na trajetória da empresa?
- Quais foram os fatores cruciais para o sucesso nos momentos de crise (se houve) e até os dias de hoje?
 - Em quais situações a empresa precisou “se reinventar” para permanecer no mercado?
- Sobre a mão-de-obra, como é feita a seleção de pessoal e qual é o índice de rotatividade?
- Quais são os recursos – seja produto, matéria-prima, mão-de-obra, tecnologia, etc – que os gestores consideram ser de exclusividade da empresa?
 - Qual a importância desses recursos para o sucesso da empresa no mercado?
 - Esses recursos são de fácil imitação ou possui substitutos equivalentes?
- A empresa já foi premiada ou reconhecida de alguma forma no mercado?

- Quais as formas de promoção e gestão da marca que a empresa realiza?