

## ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DO SETOR DE GASTRONOMIA DE CAXIAS DO SUL

Oswaldo Alencar de Oliveira Billig<sup>1</sup>

Verena Alice Borelli<sup>2</sup>

Deise Taiana de Ávila Dias<sup>3</sup>

Jane Rech<sup>4</sup>

### RESUMO

As estratégias competitivas de Porter (1980) são evidenciadas com frequência na literatura, com maior número de estudos realizados, desenvolvidas e analisadas em diferentes setores em termos da sua aplicabilidade. O objetivo deste estudo é identificar as forças e as fraquezas que afetam as estratégias competitivas e suas causas básicas. De natureza qualitativa exploratório e como método central de pesquisa a análise de conteúdo. Como procedimento técnico utilizou-se o estudo de caso em cinco empresas do setor gastronômico na cidade de Caxias do Sul RS, o instrumento de coleta de dados deu-se por meio de

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Universidade de Passo Fundo (UPF); Especialização - MBA em Logística Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV); Mestrando em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). E-mail: Billig@gmail.com

<sup>2</sup> Cursando Mestrado na Universidade de Caxias do Sul, UCS, Brasil. Graduação em Administração com ênfase em Recursos Humanos pela Faculdade da Serra Gaúcha, FSG, Brasil. E-mail: Borelli1@gmail.com

<sup>3</sup> Cursando Doutorado em Administração pela Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul - Brasil. Bolsista PROSUP/CAPES. Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (2015). Bacharela em Administração pela Faculdade da Serra Gaúcha - Gestão de Negócios (2012). Tem experiência em administração de empresas, gestão financeira, gestão de custos e gestão de pessoas. E-mail: deiset.dias@bol.com.br

<sup>4</sup> Doutorado em Comunicação Social pela PUCRS (2007), Doutorado-Sanduíche em Comunicação pela Université Stendhal Grenoble 3 (França 2005), Mestrado em Ciências da Comunicação - Processos Midiáticos pela UNISINOS (2002), Especialização em Administração em Marketing pela Universidade de Caxias do Sul - UCS (1997) e graduação em Comunicação Social - Relações Públicas pela UCS (1988). É professora titular do Centro de Ciências da Comunicação e pesquisadora no Núcleo de Pesquisa Comunicação, Cultura e Sociedade na UCS. Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Comunicação Organizacional, trabalhando principalmente com os seguintes temas: relações públicas, processos e gestão da comunicação; abordagens sistêmicas; práticas de comunidade; humanização e espiritualidade do/no ambiente de trabalho; comunidades de prática; ambientes virtuais de aprendizagem. E-mail: Rech@gmail.com

entrevista semiestruturada. Os entrevistados foram os gestores. Os resultados apontaram que apesar de todos os esforços e resultados obtidos pelas empresas, entende-se que o foco da competitividade está na qualidade de atendimento ao cliente.

Palavras Chave: Estratégias; Competitividade; Gastronomia.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor gastronômico necessita do fluxo eficiente de informações ao longo da sua rede produtiva para compreender o que o consumidor demonstra em termos de preferência alimentar e, conseqüentemente, como e o que irá comprar, em virtude de um ambiente externo mais competitivo (NEVES; CASTRO, 2003).

A refeição fora do lar deixou de ser uma alternativa de lazer e tornou-se de grande necessidade dentro do modelo de terceirização dos serviços familiares, em função do novo papel assumido pelas mulheres no contexto atual da sociedade.

A alimentação é necessidade básica para qualquer sociedade. Influencia a qualidade de vida por ter relação com a manutenção, prevenção ou recuperação da saúde. Deve ser saudável, completa, variada, agradável ao paladar e segura para, assim, cumprir seu papel.

As transformações no mundo contemporâneo provocaram mudanças significativas na alimentação e nos hábitos alimentares dos seres humanos, que passaram a usufruir cada vez menos do universo doméstico. Essas mudanças foram ocasionadas por fatores que perpassam a urbanização, a industrialização, a profissionalização das mulheres, a elevação do nível de vida e de educação, o acesso mais amplo da população ao lazer, a redução do tempo para o preparo e/ou consumo do alimento, as viagens, entre outros fatores.

A satisfação dos consumidores e a velocidade em que ocorrem as mudanças, remetem as organizações a rever sua postura e posicionamento em relação às estratégias por elas definidas, para tornar-se competitivas. Neste contexto, itens como a efetividade

operacional, redução dos custos, o aumento da produtividade e a melhoria dos produtos, são elementos primordiais em um mercado acirrado.

A competitividade levou as empresas a se reorganizarem, alterando seus processos de produção para formas mais eficientes. A busca por estar em condições de competitividade remete aos quesitos da capacidade de criar produtos melhores, de tecnologia, de saber fazer coisas e de saber aprender a fazer coisas novas e melhores.

Esta pesquisa busca responder o seguinte problema: as empresas selecionadas para a pesquisa estão alinhadas as estratégias competitivas de Porter? Tendo como objetivo analisar as variáveis impactantes nas estratégias das organizações estudadas.

A seguir apresentam-se os conceitos utilizados na pesquisa de campo com o propósito de nortear e clarear a visão conceitual sobre estratégias competitivas.

## 2 A ESTRATÉGIA

Não há um conceito único, para o termo estratégia e sim vários significados diferentes em sua amplitude e complexidade. A palavra “estratégia” dependendo do contexto no qual é empregada, pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros (MINTZBERG; QUINN, 1991).

Nesse sentido, Hofer e Schendel (1978) definem estratégia como a principal ligação entre os fins e os objetivos e as políticas funcionais de vários setores da empresa e planos operacionais que guiam as atividades diárias. No entendimento de Chandler (1962) a estratégia é uma forma de configurar uma relação futura entre a empresa e o meio envolvente, ou seja, estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo.

Em concordância, Katz (1970) diz que a estratégia pode ser entendida como a relação existente entre a empresa e o meio envolvente, isto é a posição adquirida pela empresa que resulta de ações passadas a qual designa como “posição estratégica”. Ainda sob a mesma linha de entendimento, Hax e Majiluf, (1988) afirmam que

estratégia é o conjunto de decisões que revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo.

Estratégia é um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. (...) é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”. (THOMPSON Jr; STRICKLAND, 2000).

Chandler (1962), define estratégia como a determinação básica das metas e objetivos de longo prazo de uma organização, bem como a adoção de ação e alocações de recursos necessários para atingir essas meta.

De forma mais nítida e simples, Ansoff e McDonnell (1993) descreve estratégia como sendo a arte de planejar, compreendendo um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento da organização, vista como uma ferramenta para trabalhar com diferentes e divergentes condições.

## 2.1 Competitiva

Coutinho e Ferraz (1994) explanam que o nível de competitividade alcançado pela empresa ou unidade de negócios depende de fatores sistêmicos, estruturais ou empresariais, relacionados, respectivamente, às condições macroeconômicas, político-institucionais, regulatórias, infraestruturas e sociais do país onde a empresa está instalada, às características do mercado, da concorrência e da configuração da indústria ou setor econômico em que a empresa atua e à capacidade gerencial e operacional da própria empresa.

Em seu entendimento, Ansoff (1990) sustenta que uma estratégia voltada para a competição pode ser descrita sob a ótica de três vértices: i) Impulso de crescimento: define as atividades por meio das quais a empresa assegurará seu crescimento futuro. O crescimento da demanda reduziu-se em muitas indústrias e as empresas que desejavam

crescer precisaram recorrer a medidas deliberadas de aceleração do crescimento; ii) Diferenciação de mercado: define o modo pelo qual a empresa se diferencia dos concorrentes aos olhos dos clientes, bem como a participação relativa no mercado que ela procurará alcançar; iii) Diferenciação de produto: define a maneira pela qual a empresa diferenciara seus produtos e serviços do oferecidos por seus concorrentes.

Segundo Hamel e Prahalad (1994), a essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas amanhã mais rápido do que os concorrentes tentam imitar aquelas que se tem hoje. Sob este prisma, abordam o desafio da competitividade em sob três níveis: i) a reestruturação de portfólio e de downsizing, normalmente ações rápidas e que levam as organizações a reduzirem seu porte e seus custos; ii) a reengenharia de processos e a melhoria contínua, que permitem às organizações realizarem as atuais atividades de forma mais eficiente; iii) a reinvenção da indústria e a regeneração das estratégias, possibilitando às organizações a construção de seu futuro.

Ainda conforme entendimento Hamel e Prahalad (1994), uma visão estratégica assemelha-se a um farol distante que orienta as ações dos líderes de uma organização, guiando a mesma mais cedo ou mais tarde para seu objetivo principal. Uma vez lá, o farol pode ser colocado em outro lugar, como uma miragem no deserto. Logo, estratégia competitiva é a capacidade da empresa formular, desenvolver e implementar estratégias visando a concorrência, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (HENDERSON, 1998).

De maneira diferenciada, Kotler (1997), classifica as estratégias competitivas em duas categorias: estratégias de ataque e de defesa. Na concepção, do autor uma empresa que deseja aumentar sua participação de mercado pode utilizar um conjunto de estratégias de ataque para atingir seu objetivo, enquanto a empresa atacada pode utilizar um conjunto de estratégias de defesa para defender-se do agressor.

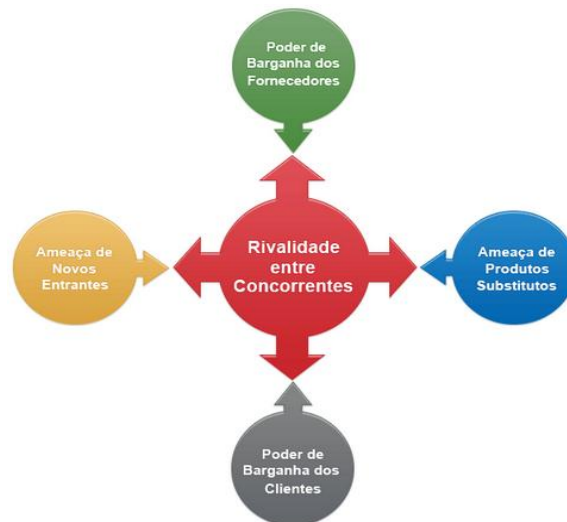
Para Mintzberg e Quinn (2001) uma firma se evidencia em um mercado competitivo ao diferenciar seus produtos e/ou serviços de alguma forma, ação esta para distinguir-se dos seus concorrentes. Os autores propuseram que uma organização

utilizasse seis tipos de estratégias para diferenciar seus produtos: i) Diferenciação de preço; ii) Diferenciação de imagem; iii) Diferenciação de suporte; iv) Diferenciação de qualidade; v) Diferenciação de design; vi) Não diferenciação.

### 3 AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Para Porter (1980), a condição de competição da firma depende de cinco forças básicas, que são elas: Poder de Barganha dos Fornecedores; Poder de Barganha dos Clientes; Ameaças de novos entrantes ou barreiras de entrada; Rivalidade entre os concorrentes e Produtos e/ou serviços substitutos, apresentadas na figura 1.

**Figura 1** – As cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Porter (1980).

A partir da identificação das variáveis impactantes em cada uma das cinco forças, é possível delinear as estratégias genéricas, onde será identificado o posicionamento da organização, sob a ótica das três premissas abaixo descritas.

### 3.1 As Estratégias Competitivas Genéricas

Geralmente as organizações adotam um dos três tipos de estratégia competitiva, segundo Porter (1980): estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de foco.

Neste sentido, o autor afirma que a estratégia competitiva inclui os objetivos de mais longo prazo da empresa ou da unidade de negócios que serão repassados às estratégias funcionais.

Segundo Porter (1980), uma vez identificadas as variáveis correspondentes a cada uma das forças competitivas, o autor propôs um modelo de tipologia de Estratégias Genéricas, onde as organizações devem identificar e alinhar-se em uma destas três, que são elas: (a) Liderança no Custo Total; (b) Diferenciação; e (c) Enfoque, as quais são representadas na figura 2.

A evolução da estratégia competitiva de uma firma, dar-se-á em desdobramentos que originarão as estratégias funcionais tais como as estratégias de marketing, de produção, financeira e tecnológica. Este processo tem como finalidade propiciar vantagem competitiva dentro dos processos do negócio ou na cadeia de valor onde a empresa está inserida (PORTER, MILLAR, 1985).

As Estratégias Competitivas Genéricas podem ser utilizadas por qualquer tipo de unidade de negócio e empresa, podendo seguir com sucesso com mais de uma abordagem, embora seja raramente possível (PORTER, MILLAR, 1985).

Quando a empresa define a estratégia competitiva, fica claro como será atendido seus clientes. Para Ohmae (1998), a estratégia será boa quando possibilitar entender melhor as necessidades dos clientes e criar valor para eles. A vantagem competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em excesso ao custo que tem para criá-lo (PORTER, MILLAR, 1985).

**Figura 2** – Estratégia Genéricas de Porter



Fonte: Porter (1980).

A vantagem competitiva: é oriunda do valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores e que ultrapassa seu custo de fabricação. A base fundamental do desempenho acima da média, no longo prazo, é a vantagem competitiva sustentável que só pode ser conquistada a partir de baixo custo ou diferenciação (PORTER, MILLAR, 1985). i) a diferenciação de produtos: pode ser entendida como uma busca de liderança por qualidade. Ao introduzir ou ressaltar a presença de determinados atributos desejáveis pelos consumidores, permite a existência de uma maior lealdade ao produto criando nichos de mercados mais rentáveis e mais atrativos; ii) a liderança em custo enfatiza a produção padronizada pelo menor custo possível por unidade para atender ao público com demanda sensível a preço. Diferenciação refere-se à produção visando atender uma demanda que é pouco sensível a preço; iii) o enfoque: atender aos desejos de um grupo particular que ocupa uma parte pequena da demanda de todo o mercado.

O desenvolvimento das estratégias competitivas genéricas teve como objetivo enfrentar as cinco forças estratégicas, cuja combinação influencia a natureza da competição e a escolha da estratégia mais adequada para se obter um melhor resultado.



Assim sendo, o objetivo estratégico da empresa é posicionar-se no setor de atuação, onde ela tenha a melhor condição de defender-se contra as forças influenciadoras ou usa-las em seu benefício.

## 4 MÉTODOS DE PESQUISA

Segundo Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Complementando, as autoras ainda afirmam que a sua finalidade é fazer com que o pesquisador tenha contato direto com material escrito sobre determinado assunto, auxiliando o investigador na análise de suas pesquisas ou a manipulação das mesmas.

Foram realizadas pesquisas bibliográficas e de campo. Realizou-se a revisão da literatura sobre estratégias competitivas através de consultas nas bases *Scopus* e *Scielo* e acervo bibliográfico.

Foram aplicadas entrevistas individuais, com abordagem semiestruturada mediante aplicação de um Roteiro Básico de Questões (RIBEIRO; MILAN, 2004) com gestores e/ou empreendedores das empresas, a posterior análise de conteúdo dos dados coletados (BARDIN, 2004). O Roteiro Básico de Questões foi adaptado Porter, 1980.

As entrevistas individuais foram realizadas durante o mês junho e julho de 2014, com cinco gestores/empreendedores. As entrevistas foram realizadas pelos próprios pesquisadores.

Optou-se por realizar a pesquisa nessas empresas pelo fato de estarem inseridas nos diferentes grupos no mesmo ramo de atividade e por pertencerem a uma rede de cooperação, onde os estabelecimentos associados buscam a competitividade de forma sustentável, através de parcerias e ações em conjunto organizando-se em grupos de trabalho: negociação, inovação, marketing e expansão. E, para assegurar a cooperação dessas empresas, foi necessário garantir seus nomes (razão social e nome fantasia) e os

nomes dos entrevistados fossem mantidos em sigilo. As características das empresas contempladas na amostra apresentadas na Tabela 1.

**Quadro 1 – Caracterização da amostra**

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Seguimento</b>
<i>Alpha</i>	Sócio/Proprietário	Churrascaria
<i>Beta</i>	Sócio/Proprietário	Pizzaria
<i>Delta</i>	Gerente	<i>Buffet</i> Kg e Lanches Rápidos
<i>Gamma</i>	Gerente	<i>Buffet</i> Kg Executivos/Eventos
<i>Zeta</i>	Proprietário	<i>f</i> Kg /Eventos

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

#### 4.1 O mercado gastronômico

O poder aquisitivo da população e faz com que o setor de bares, restaurantes e lanchonetes estejam em um momento de muitas oportunidades no Brasil.

Segundo a Associação Nacional de Restaurantes (ANR, 2013), o mercado de alimentação fora de casa deve crescer o dobro do que a taxa de expansão do Produto Interno Bruto - PIB de 2010 a 2014.

Para a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2013), esse crescimento se deve à melhoria das condições de vida da classe C, onde se estima que cada indivíduo gasta em média 25% de seus rendimentos com alimentação fora de casa e representa 2,4% do PIB e movimentou em 2013 R\$ 65,2 bilhões.

Com mercado em ápice, percebe-se uma concorrência intensa, haja vista que novos estabelecimentos abrem suas portas a cada dia, uma vez que as barreiras de entrada são baixas e muitos empreendedores aproveitam as oportunidades oferecidas por este mercado em expansão.

Por ser um ambiente fragmentado e competitivo, prosperam os empreendimentos que estiverem preparados estrategicamente.

No entendimento de Simantob e Lippi (2003), mesmo em setores tradicionais, não basta que a empresa imprima melhorias incrementais de produtividade, eficiência operacional e reengenharia, é preciso inovar constantemente e com acirrada gestão em suas estratégias de posicionamento, se quiser manter-se competitivo.

## 4.2 Características das empresas estudadas

As empresas que foram objeto de estudo desta pesquisa, estão sediadas em Caxias do Sul RS, tem as seguintes características:

A empresa *Alpha*, é uma churrascaria, fundada em 2000, possui dois sócios, atualmente possui 16 funcionários, com atendimento médio diariamente 140 refeições entre almoço e janta.

A empresa *Beta*, é uma pizzaria, esta no mercado a 6 anos, conta com 14 funcionários, com média de 90 atendimentos diários.

A empresa *Delta*, foi fundada em 1972, durante a Festa da Uva, foi o primeiro trailler de cachorro-quente de Caxias do Sul.

Durante os anos 70 e 80, foi ponto de encontro da juventude da cidade. Nos anos 90 mudou seu perfil, acrescentando almoço a quilo, ao meio-dia e à la carte à noite. O restaurante esta a 39 anos no mercado, possui 48 funcionários e serve diariamente 300 almoços e lanches rápidos variados.

A empresa *Gamma* esta no mercado há mais de 32 anos. Ao meio dia *buffet* a quilo e à noite, atendimento sob reserva para jantares institucionais, casamentos, aniversários, confraternizações e recepções de formatura. Atendimento diário 250 clientes, com média de 8 eventos semanais.

A empresa *Zeta*, inaugurada em 2012, oferece opção para almoço diário com serviço de *buffet* e para eventos.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentadas as análises dos resultados das empresas estudadas, de acordo com os relatos dos seus gestores.

Conforme dados apresentados no gráfico 1, a empresa *Alpha*, na variável poder de barganha dos fornecedores tem as seguintes descrições: carnes e derivados, por possui três possibilidades de compra, o grau de poder de barganha deste fornecedor é médio; indústria de bebidas A, grande indústria de refrigerantes com característica de monopólio e ser uma marca líder de mercado; indústria de bebidas B, por se tratar de grande indústria de bebidas alcoólicas com e marca muito bem conceituada e carvão vegetal, existem alguns fornecedores, porém, apenas um atende os requisitos de qualidade exigida pela empresa.

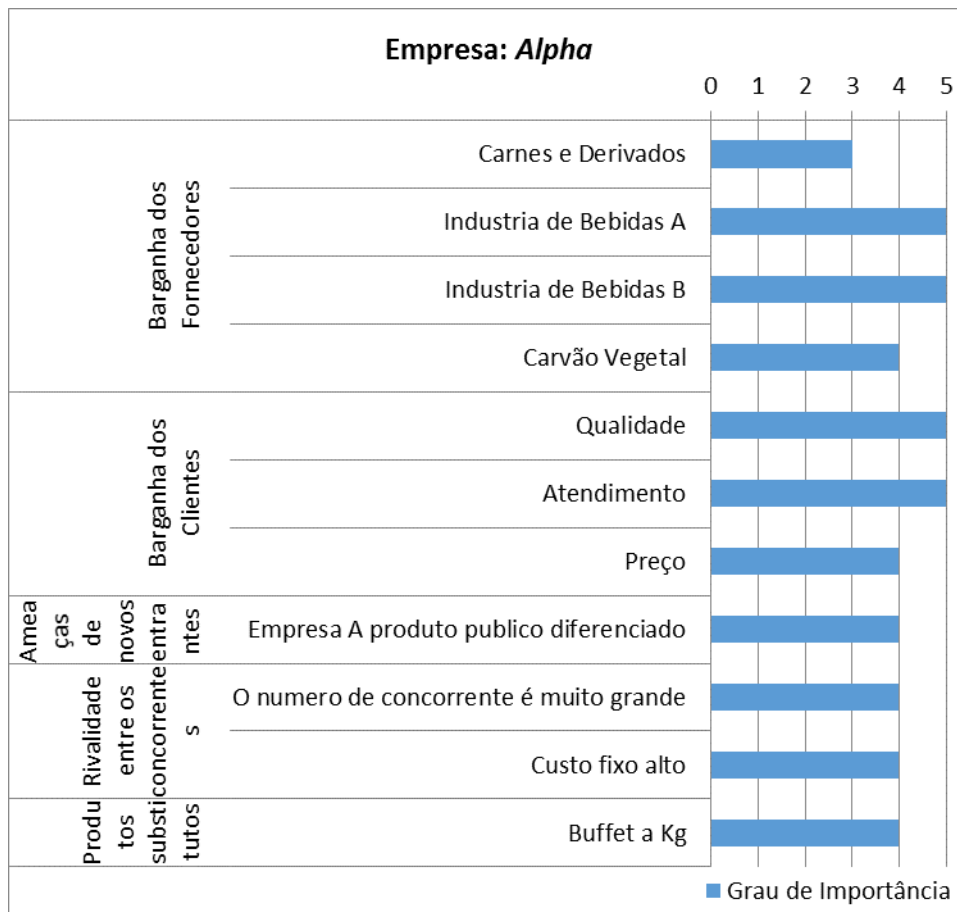
Variável poder de barganha dos clientes tem as seguintes descrições: qualidade, em função da concorrência acirrada entre empresas de alimentação os clientes tornam-se muito exigentes; atendimento, além de qualidade no produto, os clientes esperam um atendimento de excelência e preço, os requisitos de atendimento e qualidade foram satisfatórios, o cliente está disposto a pagar preço justo.

Variável ameaças de novos entrantes tem a seguinte descrição: empresa A produto público diferenciada, empresa localizada próxima, com produto e ambiente diferenciado, considerado como concorrente direto.

Variável rivalidade entre os concorrentes tem as seguintes descrições: o número de concorrente é muito grande, em um raio de 400 m existem três concorrentes diretos e custo fixo alto, localização centralizada, com valor agregado ao imóvel de locação.

Variável produtos substitutos tem a seguinte descrição: *buffet* a kg, oferta considerável de restaurantes a Kg nas proximidades.

**Gráfico 1** – Empresa: *Alpha*



Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Conforme dados apresentados no gráfico 2, a empresa *Beta*, na variável poder de barganha dos fornecedores tem as seguintes descrições: derivados de laticínios, há vários fornecedores para o derivado de leite, porém, apenas dois tem a relação preço x qualidade compatível com a exigência da pizzeria; indústria de bebidas A, grande indústria de refrigerantes e marca muito bem conceituada; indústria de bebidas B,

grande indústria de bebidas alcoólicas e líder de mercado e derivados de doces, fornecedores de produtos com boa qualidade e preço acessível são escassos.

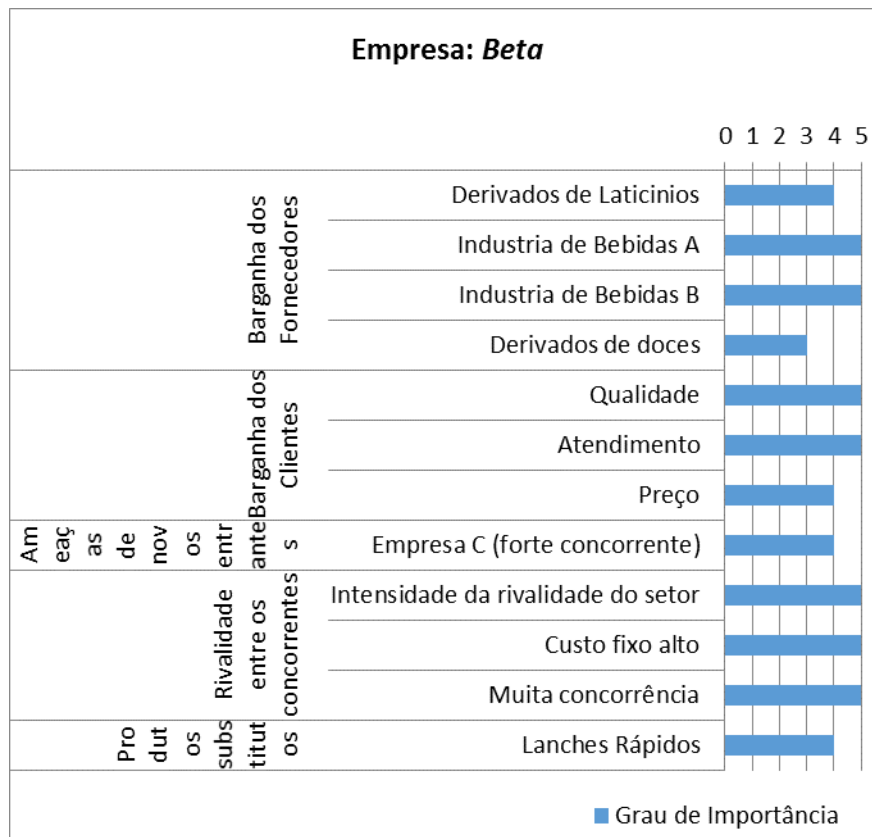
Variável poder de barganha dos clientes tem as seguintes descrições: qualidade, por se tratar de uma região que culturalmente tem o hábito de consumo de pizzas, existe concorrência e busca de qualidade de produto agregado; atendimento, há número considerável de pizzarias na região com produtos similares, se faz necessário o diferencial competitivo através do atendimento e preço, desperdício por parte do cliente, há valor agregado no preço do produto. Clientes satisfeitos pagam pelo bom atendimento e qualidade.

Variável ameaças de novos entrantes tem a seguinte descrição: empresa C (forte concorrente), concorrente com expertise, produto com qualidade, com duas unidades em Caxias do Sul, cada uma com localização estratégica.

Variável rivalidade entre concorrentes tem as seguintes descrições: intensidade rivalidade do setor, produto agregado ao rodizio de pizza; custo fixo alto, localização centralizada, com valor agregado ao imóvel de locação e muita concorrência, grande número de concorrentes.

Variável produtos substituídos tem a seguinte descrição: lanches rápidos, fica pronto com agilidade, custo menor e sazonalidade em um determinado período do mês.

**Gráfico 2 – Empresa Beta**



**Fonte:** Dados provenientes da pesquisa.

Conforme dados apresentados no gráfico 3, a empresa Gamma, na variável poder de barganha dos fornecedores tem as seguintes descrições: gás, pouca flexibilidade de negociação de valores e número reduzido de fornecedores por se tratar derivado de petróleo; indústria de bebidas A, grande indústria de refrigerantes e marca conceituada; carnes e derivados, razoável o poder de barganha por ter três fornecedores confiáveis (qualidade de produto e entrega) e laticínios, qualidade exigida pelo restaurante os fornecedores são em números reduzidos.

Variável poder de barganha dos clientes tem as seguintes descrições: almoço comercial, elevado número de restaurantes similares a sua escolha; eventos na cidade, baixa oferta de locais para eventos e concentração em determinados períodos do ano e exigência crescente dos clientes, qualidade x preço.

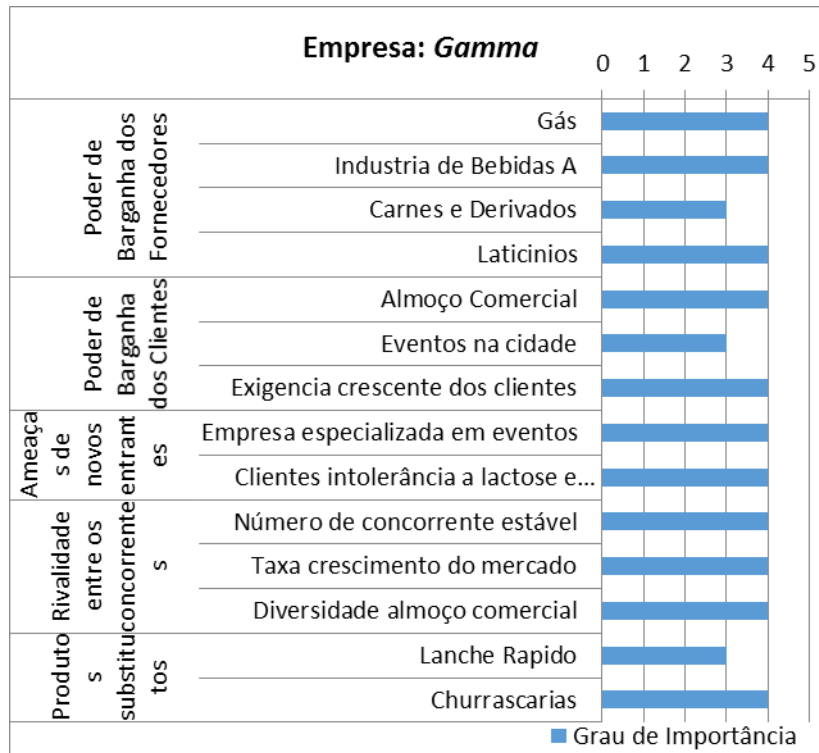
Variável ameaças de novos entrantes tem as seguintes descrições: empresa especializada em eventos, possibilidade de empresas de outras regiões instalar na cidade devido a grande demanda e clientes com intolerância a lactose e glúten e restaurante não está preparado para atender este perfil de público.

Variável poder rivalidade entre os concorrentes tem as seguintes descrições: número de concorrente estável, mantem-se nos últimos anos a quantidade ade de concorrentes; taxa de crescimento do mercado, percebe-se que nos últimos anos a um crescimento considerável no consumo e diversidade almoço comercial, grande oferta de produtos similares.

Variável poder dos produtos substitutos tem as seguintes descrições: lanche rápido, produto com menor valor e agilidade e churrascarias, servirem prato típico da região.

### **Gráfico 3** – Empresa *Gamma*





Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Conforme dados apresentados no gráfico 4, a empresa Gamma, na variável poder de barganha dos fornecedores tem as seguintes descrições: fabricantes de pães, reduzido número de fornecedores que atendem as nossas exigências; indústria de bebidas A, apesar das negociações dos últimos tempos, ainda somos dependentes desta grande indústria; gás, pouca flexibilidade de negociação de valores e número reduzido de fornecedores; frutas e verduras, período entre safra e produtos de limpeza, troca de fornecedores com frequência, motivo de atendimento.

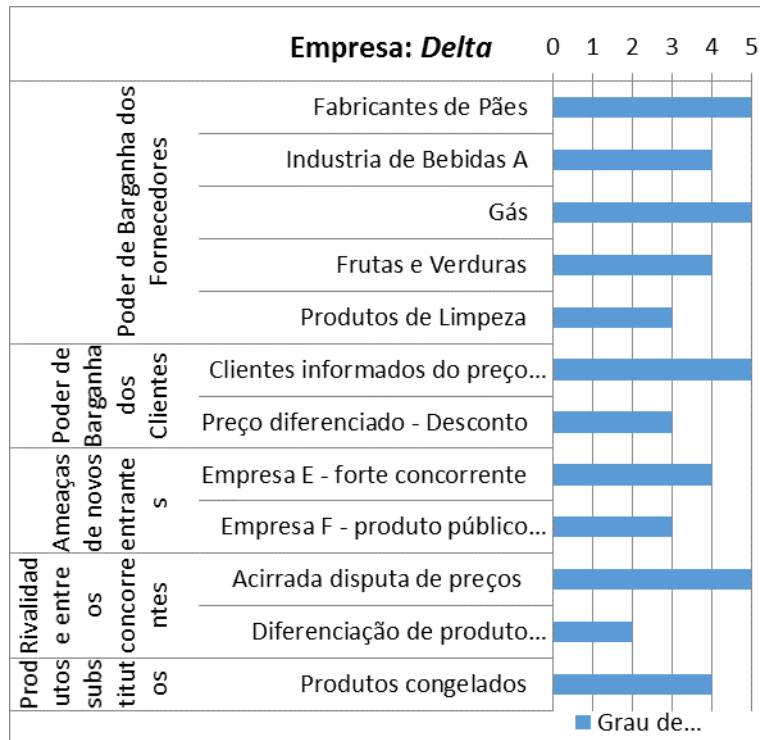
Variável poder de barganha dos clientes tem as seguintes descrições: clientes informados do preço mercado, clientes sabem os valores praticados pela concorrência e preço diferenciado – desconto, empresa tem estipulado o desconto a ser proporcionado ao cliente: 10% para quem solicita no caixa, 20% para aniversariantes e 30% para empresas clientes que solicitam o produto através da tele entrega.

Variável ameaças de novos entrantes tem as seguintes descrições: empresa E, forte concorrente, sabem o que estão fazendo no seu negócio e empresa F produto público diferenciado, concentração do público jovem na proximidade que tem a opção de lanches rápidos diferenciados.

Variável poder rivalidade entre os concorrentes tem as seguintes descrições: acirrada disputa de preço, produtos e preços similares e diferenciação de produtos pequena, a diferença esta apenas em um dos ingredientes do produto em relação à concorrência.

Variável poder dos produtos substitutos tem a seguinte descrição: produtos congelados, aumento da procura deste seguimento de produto e empresa não disponibiliza.

#### **Gráfico 4** – Empresa *Delta*



Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Conforme dados apresentados no gráfico 5, a empresa Zeta, na variável poder de barganha dos fornecedores tem as seguintes descrições: gás, negociação de valores e número reduzido de fornecedores; indústria de bebidas A, grande indústria de refrigerantes e marca consolidada no mercado; carnes e derivados, razoável o poder de barganha por ter três fornecedores confiáveis (qualidade de produto e entrega) e laticínios, vários fornecedores para o derivado de leite, porém, apenas dois tem a relação preço x qualidade compatível com a exigência do restaurante.

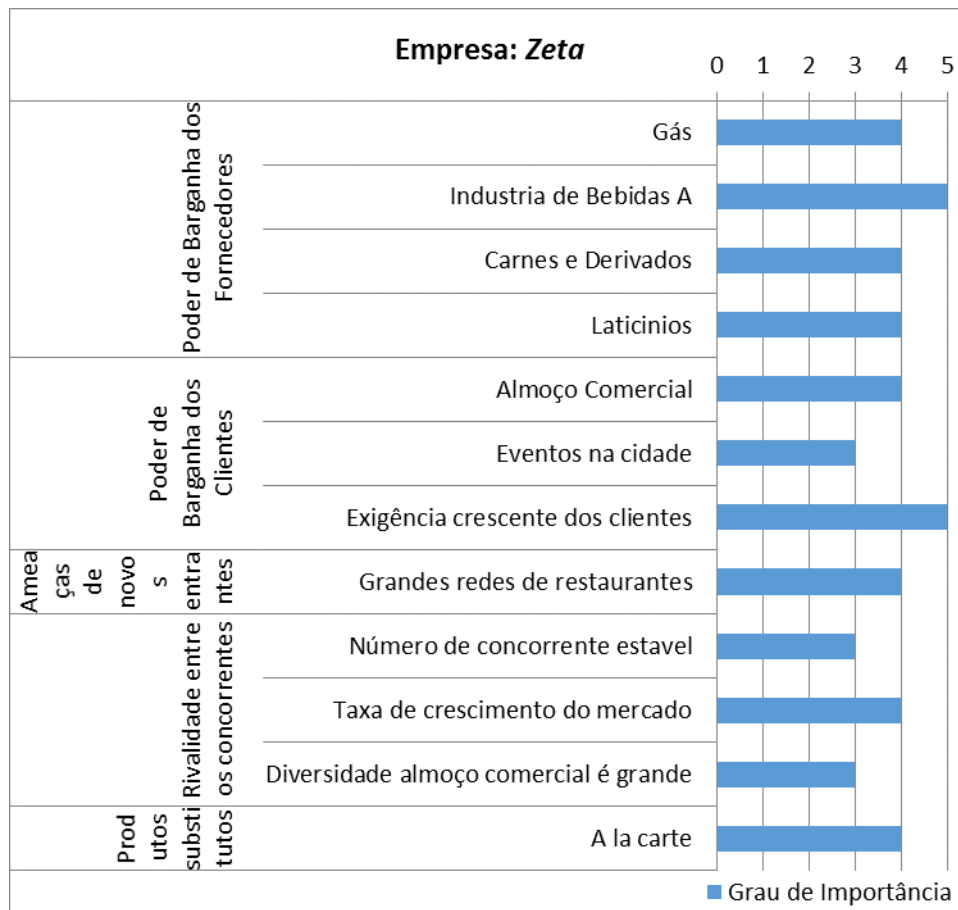
Variável poder de barganha dos clientes tem as seguintes descrições: almoço comercial, grande número de restaurantes similares; eventos na cidade, baixa oferta de locais para eventos e concentração em determinados períodos do ano e exigência crescente dos clientes, cliente em busca do custo baixo, porém exigência alta.

Variável ameaças de novos entrantes tem a seguinte descrição: grandes redes de restaurantes, chegada de rede restaurantes de nível nacional.

Variável poder rivalidade entre os concorrentes tem as seguintes descrições: número de concorrentes estáveis, mantem-se nos últimos tempos a quantidade de concorrentes; taxa de crescimento do mercado, crescimento considerável e diversidade de almoço comercial são grandes, público mais específico.

Variável poder dos produtos substitutos tem a seguinte descrição: a la carte, perfil do público atendido no restaurante.

**Gráfico 5 – Empresa Zeta**



Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES

O estudo teve como objetivo descrever e analisar a estrutura e os posicionamentos estratégicos no segmento do setor gastronômico de Caxias do Sul.

Por meio da análise das variáveis das cinco forças competitivas de Porter, evidenciou-se que o poder de barganha dos fornecedores foi comum nas cinco empresas estudadas com grau de importância acentuada, variável indústria de bebidas A, empresa que investe em divulgação e administra suas atividades sempre dentro das melhores estratégias que o marketing pode oferecer, é uma empresa que possui constantes críticas e imitações, mesmo assim continua sendo uma empresa de sucesso há vários anos.

Foi evidenciado no poder de barganha dos clientes a variável preço com maior destaque, justifica-se pela alta concorrência do setor gastronômico, pelo maior poder aquisitivo da população e fazendo com que se tornam mais exigente preço x qualidade, onde as empresas focam em melhorar a diferenciação dos produtos e dos serviços, aprimorar o atendimento e o relacionamento com os clientes, criar custos de mudança para os clientes e pensar formas éticas de estreitar o vínculo com o cliente e desestimulando o cliente a buscar outros fornecedores. Corroborando com isto, apresenta-se alguns exemplos vivenciados nas empresas pesquisadas: a churrascaria foi a pioneira na cidade em oferecer ao cliente três opções de serviços, com valores diferenciados, já no restaurante de lanches rápidos, foram criados descontos por grupo de clientes.

A terceira força de Porter, que é a ameaça de novos entrantes, tem como a variável destaque concorrência, a qual é perceptível por empresas com fortes expertise na atividade. A verdade é que o mercado moderno está sempre aberto às empresas que queiram se instalar. E isso se torna ameaça para as empresas que já estão em atividade por mais tempo.

A rivalidade entre os concorrentes, é a quarta força de Porter, variável diversidade mix de produto, ofertado por grande parte dos concorrentes, uma vez que, torna-se mais acirrada competitividade entre as empresas do mesmo seguimento.

Por último, a quinta força estratégica de Porter, produtos substitutos, cada empresa considera como produtos substituíveis aos seus, inverso aos seus ofertados, por questões de

períodos do mês, o cliente opta por oferta de maior ou menor produto agregado por exemplo: o proprietário da churrascaria relata que para produto substituto seria buffet a kg, já para pizzaria, produto substituto seria lanches rápidos.

O fato da participação das empresas em redes de cooperação faz amenizar o impacto da pressão externa sobre as empresas cooperadas.

Apesar de todos os esforços e resultados obtidos pelas empresas, entende-se que o foco da competitividade está na qualidade de atendimento ao cliente.

## ABSTRACT

### ANALYSIS OF COMPETITIVE STRATEGIES OF INDUSTRY CUISINE OF CAXIAS DO SUL

Porter's (1980) competitive strategies are often highlighted in the literature, with the largest number of studies, developed and analyzed in different sectors in terms of their applicability. The aim of this study is to identify the strengths and weaknesses that affect the competitive strategies and their underlying causes. Exploratory and qualitative nature as the central research method of content analysis. As technical procedure used the case study of five companies in the gastronomic sector in the city of Caxias do Sul RS, the instrument for collecting data was through semi-structured interview. The subjects were surveyed managers. The results show that despite all the efforts and results achieved by companies, it is understood that the focus of the competition is the quality of customer service.

**Keyword:** *Strategies; Competitiveness; Gastronomy.*

## REFERÊNCIAS

ABRASEL. **Inovação no setor de alimentação, a chave para novos mercados.** Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/index.php/component/content/article/7-noticias/782-300911-inovacao-no-setor-de-alimentacao-a-chave-paranovosmercados.html>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H.I.; McDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANR- **Associação Nacional de Restaurantes.** Disponível em <[http://www.anrbrasil.com.br/new/news\\_anr.php](http://www.anrbrasil.com.br/new/news_anr.php)>. Acesso em: 28 jun. 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

CHANDLER, Alfred D. Jr. **Strategy and structure: chapters in the history of the American Industry Enterprise.** M.I.T Press. Cambridge, Massachusetts, 1962.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** 3. ed. Campinas: Papyrus, 1994.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. **Competing of the future: breakthrough strategies of seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow.** Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The concept of strategy and strategy formation process.** Interfaces. v.18, n. 3, 1988, p. 99-109.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M.E. (orgs). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HOFER, C.W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: analytical concepts,** West Publishing Company, 1978.

- KATZ, R. L. **Cases and concepts in corporate strategy**. Prentice-Hall Inc. New Jersey, 1970.
- KOTLER, P. **Marketing management: analysis, planning, implementation and control**. 9. ed. New York: Prentice-Hall, 1997.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas 2010.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. (Orgs.) **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- OHMAE, K. Voltando à estratégia. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage: the information revolution is transforming the nature of competition. **Harvard Business Review** v. 63, n. 4, p. 149-160, 1985.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- RIBEIRO, J. L. D., MILAN, G. S. Planejamento e conduzindo entrevista individuais. In: RIBEIRO, J. L. D., MILAN, G. S. (Ed.) **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. p. 9-22.
- SIMANTOB, M.; LIPPI, R. **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Editora Globo, 2003.
- THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.