



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CERRO LARGO/RS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

IARA DRESEL

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE MARKETING: UM ESTUDO DOS
RESTAURANTES *SELF-SERVICE* DE CERRO LARGO/RS

CERRO LARGO

2015

IARA DRESEL

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE MARKETING: UM ESTUDO DOS
RESTAURANTES *SELF-SERVICE* DE CERRO LARGO/RS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado como requisito para obtenção de grau de
bacharel em Administração, da Universidade Federal da
Fronteira Sul – *Campus* Cerro Largo.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Dionéia Dalcin

CERRO LARGO

2015

Dresel, Iara
ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE MARKETING: UM ESTUDO DOS
RESTAURANTES SELF-SERVICE DE CERRO LARGO/RS/ Iara
Dresel. -- 2015.
61 f.:il.

Orientadora: Dionéia Dalcin.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Cerro Largo, RS, 2015.

1. Competitividade. 2. Estratégias . I. Dalcin,
Dionéia, orient. II. Universidade Federal da Fronteira
Sul. III. Título.

IARA DRESEL

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE MARKETING: UM ESTUDO DOS
RESTAURANTES *SELF-SERVICE* DE CERRO LARGO/RS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Dionéia Dalcin

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Dionéia Dalcin – UFFS

Prof^º. Me. Rodrigo Prante Dill – UFFS

Prof^ª. Dr^ª. Denise Medianeira Mariotti Fernandes – UFFS

À minha família, em especial à minha irmã Maiara
e ao meu namorado Francis.

AGRADECIMENTOS

À todos os gestores dos restaurantes da amostra desse trabalho, por disponibilizarem dados fundamentais da pesquisa e acreditarem no meu trabalho.

Agradeço a todos os professores que estiveram presentes em minha trajetória acadêmica, pelos ensinamentos, dedicação, profissionalismo e companheirismo.

À **Dionéia Dalcin** pela dedicação, disposição, compreensão e pelas correções. Por ter sido atenciosa, profissional e paciente durante o período que foi minha orientadora neste trabalho.

Aos meus amigos pela amizade, por entenderem as ausências e por sempre estarem ao meu lado. Aos meus colegas pelos momentos que passamos juntos, em especial gostaria de agradecer à: **Andiara Cristina Thomas e Kelly Dirings Schallenberger**, pela força, amizade, conselhos, ajuda e colaborações. Jamais as esquecerei e espero que está amizade perdure para sempre.

Aos meus pais **Norberto Edmundo Dresel e Elvira Müller Dresel**, que sempre me apoiaram, me incentivaram e me ajudaram de todas as maneiras possíveis para a realização desse sonho. Em especial a minha mãe que sempre me amparou nas horas mais difíceis.

Ao meu namorado, melhor amigo e companheiro de todas as horas, **Francis Dapper**, pelo carinho, compreensão, amor, solidariedade inexplicável e por sempre me apoiar em todas as minhas decisões.

À minha irmã, melhor amiga, **Maiara Dresel**, pelo apoio e amor incondicional, por não deixar eu desanimar/ desacreditar. Pela compreensão, disponibilidade em ajudar, amizade, carinho, paciência, compreensão e incentivo na busca dos meus sonhos.

Enfim agradeço à Deus e à vida, por tudo.

Meus sinceros agradecimentos a todos vocês.

“A maior recompensa para o trabalho do homem não é o que ele ganha com isso, mas o que ele se torna com isso.” (John Ruskin)

RESUMO

A competitividade entre as empresas na atualidade está cada vez mais acirrada, ela está relacionada com a disputa pelos clientes, desse modo, para a empresa ser considerada competitiva precisa ter vantagens sobre seus concorrentes na conquista e manutenção dos clientes. Cativar novos clientes alcança-se através de uma estratégia competitiva de marketing adequada, aonde oferta-se um produto/ serviço no mercado para satisfazer o consumidor e obtém-se uma eficiente estratégia para conseguir fidelizar o cliente. E assim, obter vantagem em relação à concorrência e conseqüentemente alcançar os objetivos estabelecidos pela organização. Diante disso, este estudo tem como objetivo analisar as estratégias competitivas de marketing dos restaurantes *self-service* de Cerro Largo/RS. Dessa forma foi desenvolvido um estudo aplicado, qualitativo, exploratório, bibliográfico e um estudo de campo junto aos restaurantes *self-service* de Cerro Largo/ RS. Para realização do estudo de campo foi aplicada uma entrevista semi-estruturada aos 4 (quatro) gestores dos restaurantes *self-service* localizados na área central de Cerro Largo/RS. O diagnóstico permitiu a verificação do posicionamento das organizações estudadas em relação às cinco forças competitivas, aonde verificou-se que o posicionamento em relação a cada uma das forças influencia diretamente na vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Os resultados do estudo permitiram a descrição das estratégias competitivas genéricas, que indicam que as empresas utilizam-se da estratégia de diferenciação. O estudo também permitiu uma análise das estratégias competitivas de marketing, onde constatou-se que as empresas não utilizam-se formalmente da segmentação de mercado, porém possuem um mercado-alvo definido que é toda a população do município de Cerro Largo. Ainda, em relação ao posicionamento das organizações frente aos 4 p's, observa-se que utilizam-se da estratégia de preço e serviço. Conclui-se que as organizações estudadas não possuem estratégias competitivas de marketing formalizadas, no entanto, permanecem no mercado por meio de um mercado-alvo definido, e ainda utilizam-se da estratégia de preço e serviço para posicionar-se.

Palavras-chave: Administração estratégica. Mercado. Clientes.

ABSTRACT

Competitiveness have been increasingly fierce among companies nowadays, and it is related to the struggle for customers, therefore, a company to be considered competitive must overcome other companies when conquering and maintaining customers. Through an appropriate competitive marketing strategy the company can captivate new customers, offering, for instance, a product/service in the market to satisfy the customers and establishing an efficient strategy to gain customer's loyalty. In this manner, an advantage over the competition can be obtained, consequently, organization's goals can be achieved. Given the exposed, this study aims to analyse the competitive marketing strategies used by self-service restaurants from Cerro Largo/RS. Therefore, it was developed an applied, qualitative, exploratory, bibliographic study, and a field study among self-service restaurants from Cerro Largo/RS. For the field study development, a semi-structured interview was applied to 4 (four) self-service restaurant's managers, located at central area of Cerro Largo/RS. Diagnosis allowed to verify the companies positioning related with five competitive forces, it was verified that positioning is related with all five forces and maintains a direct influence on competitive advantage upon competitors. Results allowed a description of the generic competitive strategies, that indicate a differentiation strategy used by companies. Study also allowed an analysis of the market competitive strategies, findings showed that companies do not use market segmentation formally, however they have a target market, which includes the population of Cerro Largo/RS. Also, in relation with companies' positioning in face of 4 ps, was noticed that organizations use price and service strategies. It was concluded that companies studied do not have a formalized market competitive strategy, however, they remain competitive through a defined target market, and still, utilize a price and service strategy as positioning.

Keywords: Strategic Management. Market. Customers.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organização do trabalho.....	13
Figura 2 - Cinco forças competitivas de Porter.....	18
Figura 3 – Três estratégias genéricas.....	21
Figura 4 – Modelo simplificado do processo de marketing.....	24
Figura 5 – Três tipos de marketing de serviços.....	25
Figura 6 - Estratégias de marketing e o mix de marketing.....	28
Quadro 1 – Descrição da amostra pesquisada.....	35
Quadro 2 – Síntese dos resultados.....	41
Quadro 3 – Empresas e seus diferenciais.....	43
Quadro 4 – Estratégias de marketing adotadas.....	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo geral	12
1.1.2 Objetivos específicos	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	13
1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 RESTAURANTES SELF-SERVICE	16
2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	17
2.2.1 Estratégias competitivas	19
2.2.1.1 As cinco forças competitivas	19
2.2.1.2 Estratégias competitivas genéricas	22
2.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	25
3 METODOLOGIA	33
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	33
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO.....	34
3.3 COLETA DE DADOS	34
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	35
4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS	37
4.1 APRESENTAÇÃO DOS GESTORES E DAS EMPRESAS	37
4.2 AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS.....	38
4.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS	45
4.4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE MARKETING	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A – Entrevista semiestruturada	54
APENDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	56

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário tem exigido das organizações que desejam permanecer competitivas no mercado ter uma visão estratégica do ambiente em que se encontram. Isso exige das empresas busca constante em estratégias, no intuito de obter vantagens sobre a concorrência na conquista e manutenção de clientes e assim alcançar os objetivos estabelecidos pela alta administração. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), a estratégia é o caminho utilizado para alcançar de maneira bem-sucedida os objetivos previamente definidos pela organização.

Assim sendo, as estratégias competitivas são de suma importância para obter vantagem competitiva em relação à concorrência e assim concorrer num determinado setor mantendo seu negócio lucrativo e rentável. Dessa forma, para Porter (1989), estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, onde visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

A competitividade ainda é mais acirrada no setor de serviços por este representar 55,29% da economia brasileira, assim, responsável por grande parte dos empregos no país, representando uma grande fatia do mercado (CHURCHILL; PETER, 2010). Assim sendo, todas as organizações pretendem ter vantagens sobre seu concorrente para poder fidelizar e satisfazer os seus clientes. Portanto, no setor de restaurantes, essa competitividade na busca e manutenção de clientes também é bastante acirrada.

Os restaurantes são organizações empresariais do ramo da gastronomia e do setor de serviços. O primeiro restaurante foi aberto em 1765 em Paris na França, chegou ao Brasil em 1808 por intermédio da Família Real e estima-se que atualmente haja mais de um milhão de bares e restaurantes atuantes, que juntos, respondem por aproximadamente 40% do PIB do turismo no país (ANGNES, 2012).

Os restaurantes exercessem uma importante função social, sobretudo pelo fato da alimentação suprir as necessidades mais básicas e fisiológicas dos indivíduos, conforme formulou Maslow ao estabelecer a hierarquia das necessidades humanas, satisfazer tais necessidades humanas é a missão de todo estabelecimento de restaurante (ANGNES, 2012).

Os restaurantes *self-service* entraram no mercado oferecendo aos seus clientes uma opção de serviço rápido, limpeza e qualidade, competindo com as lanchonetes e com os restaurantes *à la carte* de baixo preço. Atualmente, esse tipo de restaurante *self-service*, constitui-se num novo segmento de mercado no ramo de alimentos, que pela grande aceitação

dos consumidores e pela crescente competitividade, procuram atender a todos os requisitos de qualidade e eficiência (OLIVEIRA; CAMPOS, 2006).

O marketing tem significativa relevância na criação de uma estratégia competitiva, melhorando as condições de competitividade diante da concorrência. Neste caso, a competitividade está relacionada com a disputa pelos clientes. Para a organização ser considerada competitiva, deverá ter vantagens sobre a concorrência na conquista e manutenção de clientes. Assim, a estratégia de marketing, basicamente, se define em como a empresa irá satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes (KOTLER; KELLER, 2006).

Uma organização competitiva tem uma eficiente estratégia competitiva decorrente de uma administração estratégica competente. A escolha de determinada estratégia vem ao encontro de vontade de obter um determinado desempenho e alcançar os objetivos estabelecidos pela organização. Assim, pretende-se estudar as estratégias competitivas de marketing dos restaurantes *self-service* de Cerro Largo/RS.

Por meio da estratégia competitiva de marketing é possível atrair novos clientes e satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes, obtendo conseqüentemente vantagens competitivas perante seus concorrentes. Diante do exposto, este estudo apresenta como questão central, o seguinte problema: Quais as estratégias competitivas de marketing estão contribuindo para a competitividade dos restaurantes *self-service* de Cerro Largo/RS?

1.1 OBJETIVOS

Para cumprir a finalidade da pesquisa foi proposto um objetivo geral desdobrado em três objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar as estratégias competitivas de marketing dos restaurantes *self-service* de Cerro Largo/RS.

1.1.2 Objetivos específicos

- Determinar o posicionamento das organizações estudadas em relação a cada uma das forças competitivas.
- Identificar quais são as estratégias competitivas genéricas, utilizadas nas

empresas pesquisadas.

- Verificar quais estratégias competitivas de marketing são adotadas pelos restaurantes *self-service* de Cerro Largo/RS.

1.2 JUSTIFICATIVA

O mercado é impulsionado pelo aumento da competitividade através da busca de excelência em seu negócio, buscando vencer a concorrência e aumentar ou manter a lucratividade. Desta forma, há uma procura constante em obter vantagem competitiva em relação à concorrência, assim surge à estratégia competitiva uma vez que ela é uma das grandes responsáveis, pela sobrevivência das empresas nos seus respectivos mercados. A competitividade desenvolve-se onde quer que o contexto permita tipos de estratégias que favoreçam o posicionamento competitivo desejado, a vantagem competitiva materializa-se à medida que o mercado escolhe o que a organização tem a ofertar em relação às ofertas concorrentes (TAVARES, 2010).

Vive-se em uma “economia de serviços”, em que a prestação e o marketing de serviços ocupam papel cada vez maior em relação aos bens tangíveis, os serviços representam 55,29% na economia brasileira, assim sendo responsável por grande parte dos empregos no país (CHURCHILL; PETER, 2010). No município de Cerro Largo/RS, de acordo com dados apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), o Produto Interno Bruto (PIB) do município em relação ao valor adicionado bruto dos serviços a preços correntes do mercado atual é de R\$ 233.996 mil reais, sendo que o valor adicionado bruto da indústria a preços correntes do mercado atual é de R\$ 51.087 mil reais, assim os serviços representam grande parcela do mercado, desse modo a prestação de serviço se torna fator importante para a economia do município. Portanto a competitividade é elevada na prestação de serviços, pois cada organização quer fidelizar seus clientes e assim satisfazê-los, não é diferente no setor de restaurantes.

A competitividade entre os restaurantes é acirrada pela quantidade de restaurantes presentes em Cerro Largo/RS, são 6 (seis) restaurantes *self-service* presentes no município, dados disponibilizados pela Secretaria da Fazenda do município (2015), sendo que a população do município é de 13.289 pessoas (IBGE, 2010) e ainda por que os restaurantes têm capacidade de atender um número elevado de consumidores. Outro fator relevante para a competitividade está relacionado com a presença da Universidade Federal da Fronteira Sul-Campus Cerro Largo/RS desde 2010, pois cada ano aumenta a população itinerante, e grande

parte dessa população faz suas refeições fora de casa, assim a competitividade aumenta entre os restaurantes de Cerro Largo/RS para atender cada vez mais essa nova população.

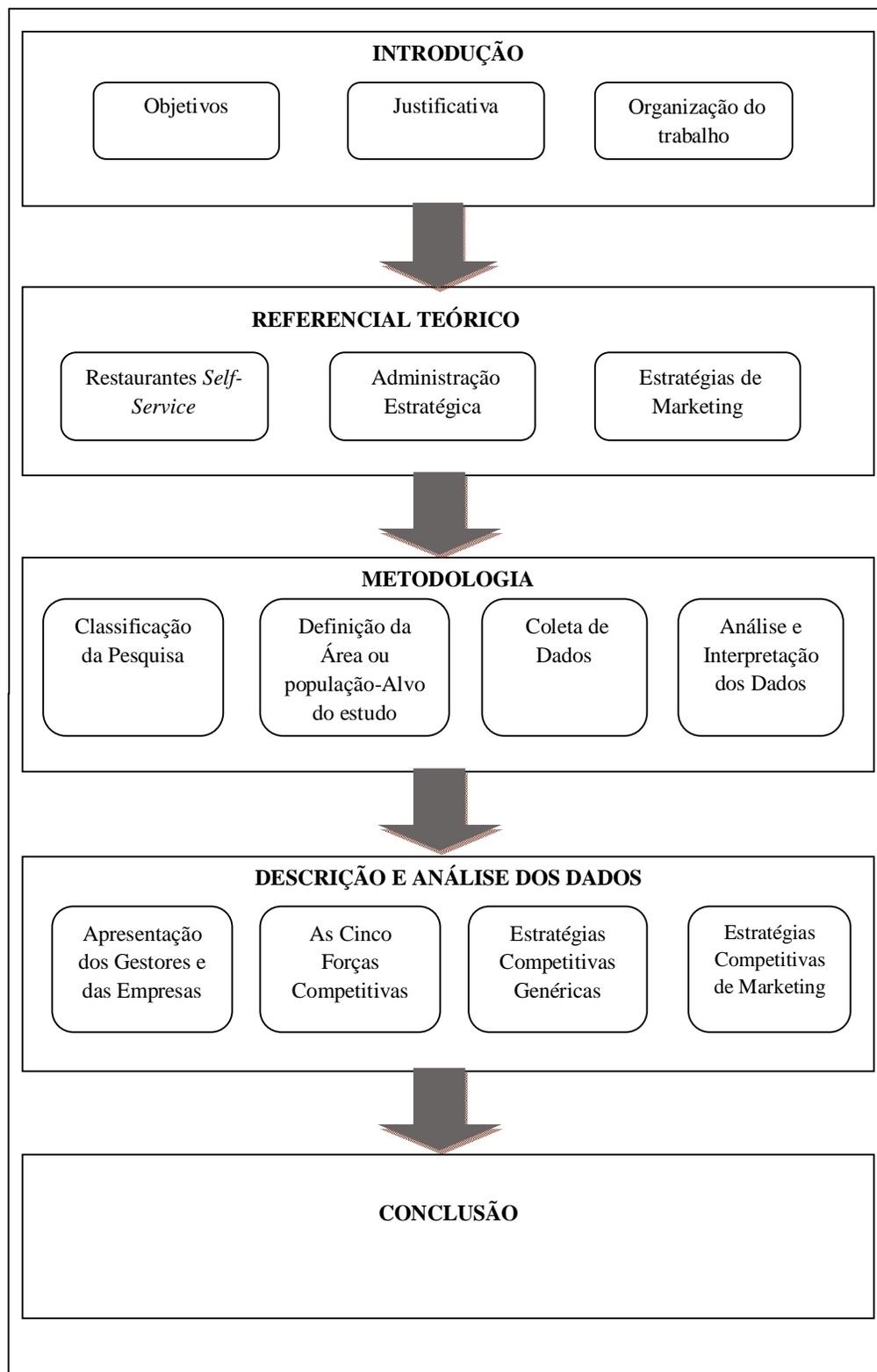
Outro fator relevante para a competitividade dos restaurantes é a refeição fora de casa realizada pelas famílias. Para Rebelato (1997) refeição fora de casa deixou de ser uma opção de lazer e passou a ser uma questão de necessidade, tradicionalmente essas refeições eram realizadas dentro do lar, executados pelas mulheres, no centro desse fenômeno está o novo papel que a mulher assume hoje na sociedade. No município de Cerro Largo/RS, tem se uma população de 6.672 (IBGE, 2010) mulheres dentre essas 3.178 (IBGE, 2010) trabalham fora de casa, dessa forma a refeição fora de casa realizada pelas famílias é um fator relevante para a competitividade dos restaurantes *self-service* de Cerro Largo/RS.

Assim sendo, para a organização ser considerada competitiva, deverá ter vantagens sobre a concorrência na conquista e manutenção de clientes. Nesse sentido os restaurantes que adotarem estratégias eficientes para atacar as cinco forças competitivas possivelmente obterão maior competitividade no atual mercado.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este estudo está dividido em 5 (cinco) capítulos. O primeiro é a introdução, onde se contextualizou o tema, o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa. No segundo capítulo, é apresentada a revisão bibliográfica que está elaborada de modo a oferecer o suporte teórico ao estudo. O terceiro capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, envolvendo a classificação, a população e as técnicas de coleta e análise dos dados. No quarto capítulo, é apresentada a descrição e análise dos dados, onde inicialmente faz-se a apresentação dos gestores e da empresa, em seguida serão apresentadas as cinco forças competitivas. Posteriormente, são apresentadas as estratégias competitivas genéricas utilizadas nos restaurantes *self-service* de Cerro Largo/RS. Em seguida, são apresentadas as estratégias competitivas de marketing, utilizadas pelas empresas pesquisadas. O quinto capítulo apresenta a conclusão da pesquisa, a partir do cumprimento dos objetivos geral e específicos da pesquisa; conforme apresentado na figura 1.

Figura 1- Organização do Trabalho



Fonte: Elaborada pela autora.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico, que está elaborado de modo a oferecer o suporte teórico suficiente para efetivação deste estudo, compreendendo: Restaurantes *Self-Service*, Administração Estratégica e Estratégias de Marketing.

2.1 RESTAURANTES SELF-SERVICE

Os restaurantes *self-service* surgiram para suprir às deficiências do sistema *à la carte*, pois estes são muito lentos do ponto de vista do atendimento, o cliente não quer esperar a comida ser preparada (REBELATO, 1997). Assim, os restaurantes *self-service*, baseados nos modelos das redes de *fast-foods*, entraram no mercado oferecendo aos seus clientes a opção de serviço rápido, limpeza e qualidade, constituindo-se num novo segmento no ramo alimentício (OLIVEIRA; CAMPOS, 2006). Esse tipo de restaurante possui um método de atendimento simplificado e rápido de baixo custo, no qual os próprios clientes escolhem e servem o que irão comer (ANGNES, 2012).

É o melhor sistema que se adapta às necessidades culturais e sociais brasileiras do tipo refeição rápida, ainda mais considerando-se que o hábito da grande maioria dos brasileiros é almoçar com arroz e feijão, uma lacuna que as cadeias de *fast-food* não preencheram e os restaurantes *self-service* souberam aproveitar (OLIVEIRA; CAMPOS, 2006).

Para Maricato (2010), as empresas do setor de alimentos e bebidas passam hoje por grandes transformações, que partem do seu elemento-chave, que é o consumidor final, entender as mudanças nos desejos do consumidor, que altera gradativamente seu hábito alimentar, é fundamental para compreender como as empresas devem trabalhar para ter sucesso.

Portanto, para Angnes (2012), o mercado de alimentação sofre influências de fatores subjetivos, como: hábitos, costumes e aspectos estacionais e cíclicos que dificultam a previsibilidade. Além disso, os restaurantes ofertam produtos que não podem ser testados previamente, influenciando a decisão de escolha do consumidor por comparação no preço e nos serviços ofertados pela concorrência. Ainda para o mesmo autor, o setor exige por parte do empresário investimento constante em atualização, modernização, aprimoramento da tecnologia dos processos, qualidade dos serviços e, sobretudo um cardápio que atenda aos anseios do público-alvo.

Para a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2013) durante o exercício de entender o cliente e o posicionamento de marketing que a empresa pretende adotar o gestor deve identificar o que é importante para o cliente, entender o que o público-alvo valoriza, será importante para obter um posicionamento adequado. Segundo Maricato (2010), todas as organizações devem estar preparadas para competir, adquirindo qualidade superior e ter diferenciais para atrair novos clientes.

Para Maricato (2010), atualmente, os produtos são cada vez mais padronizados, assim, os consumidores devem procurar atendimento personalizado nos serviços. Para obter esse atendimento personalizado a empresa deve posicionar-se através de uma estratégia, e uma eficiente estratégia se obtém perante uma administração estratégica eficaz.

2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Conforme Chiavenato e Sapiro (2009), a estratégia é um curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente. Portanto, estratégia é o caminho escolhido pela alta administração, para alcançar resultados e objetivos estabelecidos pela organização. A escolha de determinada estratégia vem de acordo com a vontade de obter um determinado nível de desempenho e alcançar resultados e objetivos estabelecidos pela empresa. Assim, Chiavenato e Sapiro (2009) ressaltam que a estratégia é uma escolha que envolve toda organização e consiste em selecionar, dentre várias hipóteses possíveis, qual deve ser escolhida levando em conta os aspectos internos e externos da organização, sempre levando em conta a estratégia na tomada de decisões.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), a guerra foi o cenário onde nasceu o conceito de estratégia da maneira como ele é usualmente entendido, as constantes lutas e batalhas ao longo dos séculos fizeram com que os militares comesçassem a pensar seriamente antes de agir. Em 1950, a partir do relatório Gordon-Howell, a educação formal em administração nas universidades deveria ser estendida e concluída com uma disciplina mestra que integrasse os conhecimentos dos estudantes, assim se desenvolveu uma disciplina que se tornou conhecida como “Política de Negócios”, com o tempo os parâmetros dessa disciplina expandiram-se e passou a chamar-se de administração estratégica (WRIGHT; KROLL; PARNEL, 2011). Assim, passou a se estudar administração estratégica nas universidades de ensino de administração.

A administração estratégica é todo o processo que envolve a criação de uma estratégia, a determinação dos objetivos e a missão, para assim conduzir competitivamente a empresa por meio de uma estratégia que lhe confere vantagem competitiva em relação à concorrência. Nesse sentido, Barney e Hesterly (2011) defendem que a administração estratégica é um processo que vai desde escolha da missão de uma empresa, até a obtenção da vantagem competitiva.

Ainda, administração estratégica trata de um conjunto de diretrizes, em que a missão e os objetivos da organização são determinados pela alta administração, isso faz com que a empresa consiga ter uma situação futura diferente da atual. Outro aspecto levantado por Fernandes e Berton (2012), é que a administração estratégica é o processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a empresa por meio de uma estratégia que abrange toda organização. Certo e Peter (2010, p.4) complementam “que administração estratégica é um processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente.”

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2011), administração estratégica é algo mais amplo que a estratégia, pois abrange os estágios iniciais de determinação de missão e os objetivos da organização considerando seu ambiente interno e externo. Assim sendo, a estratégia para Wright, Kroll e Parnell (2011, p.24), “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.”. No mesmo sentido, Chiavenato e Sapiro (2009) salientam que estratégia é fruto da administração estratégica, e é o caminho utilizado para alcançar de maneira bem-sucedida os objetivos previamente definidos pela organização. Em resumo, uma estratégia é se preparar para enfrentar e vencer os desafios, assim como enxergar as ameaças e oportunidades que ainda não existem.

Para Robbins (2000), a administração estratégica precisa selecionar uma estratégia que confira a sua organização uma vantagem competitiva, essa vantagem competitiva é uma capacidade ou circunstância que propicia à organização uma margem sobre seus concorrentes. Nesse sentido, Tavares (2010, p. 275), complementa “a vantagem competitiva tem como base as estratégias de como a empresa procura diferenciar-se de seus concorrentes atuais e futuros e como procura ser percebida e compreendida em termos de valor que proporciona para seus clientes”.

Uma vantagem competitiva se obtém através de uma estratégia competitiva, conhecendo a indústria aonde se atua e assim criando competências e se protegendo contra as ameaças do ambiente aonde atua.

2.2.1 Estratégias competitivas

A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, onde visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria (PORTER, 1989). Assim, a estratégia competitiva busca para a empresa, uma competitividade superior à de seus concorrentes para competir numa determinada indústria.

A essência da formulação da estratégia competitiva é relacionar a organização ao seu meio ambiente (PORTER, 2004). Complementa Porter (1989) a competitividade está na capacidade da empresa em enfrentar as constantes mudanças que o ambiente apresenta. Para acompanhar as atuais mudanças no mercado é necessário criar estratégias competitivas para sobreviver à acelerada transformação da sociedade.

Nesse sentido, para Porter (1989) há dois aspectos importantes para a escolha de uma estratégia competitiva, a primeira é a atratividade das indústrias em busca de rentabilidade duradoura, uma vez que a rentabilidade média da indústria tem impacto direto na rentabilidade da empresa, o segundo aspecto é a posição competitiva da empresa, e os fatores que a levam a ser mais rentáveis do que de outras empresas, dentro da mesma indústria.

A atratividade da indústria e a posição competitiva podem ser modeladas por uma empresa isso torna a escolha da estratégia competitiva estimulante e desafiadora, é de fundamental importância para uma empresa criar valor para os seus clientes que ultrapasse o custo de fabricação da empresa (PORTER, 1989).

A vantagem competitiva é obtida pela organização quando esta executa suas atividades estrategicamente, ou seja, melhor que a sua concorrência, através de uma estratégia competitiva adequada para sua organização. A vantagem competitiva de uma organização está na maneira pela qual ela defende-se das forças que ditam a competição em um mercado, assim identificadas às cinco forças que estão presentes em um determinado setor pode se passar à tarefa de formular suas estratégias genéricas, tendo em vista o melhor posicionamento competitivo possível.

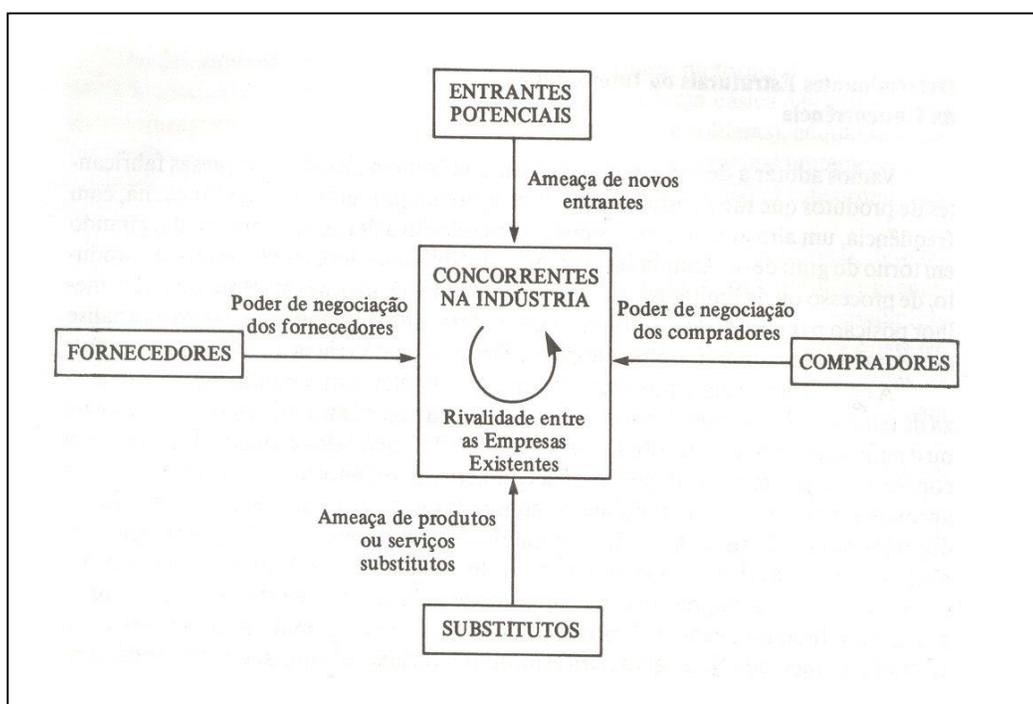
2.2.1.1 As cinco forças competitivas

A essência da formulação da estratégia competitiva está em relacionar o ambiente interno e externo da organização. O ambiente externo envolve cinco forças competitivas que

determinam a rentabilidade de uma organização, ou seja, determinam o retorno do investimento. “As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria por que influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em determinado setor, ou seja, os elementos de retorno sobre o investimento” (PORTER, 1989, p. 4).

Assim, Porter (1989) propõe um modelo de cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria: 1) ameaça de novos entrantes; 2) poder de negociação dos fornecedores; 3) ameaça de produtos substitutos; 4) poder de negociação dos clientes; 5) intensidade da rivalidade entre concorrentes existentes, conforme apresentado na figura 2.

Figura 2 - Cinco forças competitivas de Porter



Fonte: PORTER (1989, p. 4).

a) Ameaça de novos entrantes

De acordo com Porter (2004), os novos entrantes, em geral, trazem novas capacidades e o desejo de ganhar uma parcela do mercado, e assim, frequentemente os recursos potenciais, como resultado da entrada de novos concorrentes, poderá ocasionar queda nos preços ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo a rentabilidade. Forçando assim as empresas já existentes a serem mais eficazes, eficientes a concorrerem com mais empenho.

Segundo Porter (2004), a ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, essas barreiras de entrada podem ser alcançadas por meio de: economia

de escala; diferenciação do serviço; necessidade de capital; custo de mudança; acesso aos canais de distribuição; desvantagens de custo independentes de escala.

b) Poder de Negociação dos Compradores

Para Porter (2004), os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando melhorias na qualidade ou nos serviços, gerando acirrada competição entre os concorrentes.

Ainda, Porter (2004), apresenta que o comprador é considerado poderoso quando a seguinte circunstância for atendida: adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor.

c) Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os compradores de uma indústria manifestando a capacidade de elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos, tais condições tornam os fornecedores poderosos (PORTER, 2004)

As circunstâncias que caracterizam um grupo de fornecedores poderosos podem ser: concentração dos fornecedores; inexistência de substitutos para seus produtos; a indústria não é importante para o fornecedor; importância dos insumos para a indústria compradora; diferenciação dos insumos ou custo de mudança para o comprador (PORTER, 2004).

d) Pressão dos Produtos Substitutos

Para Porter (2004), produtos substitutos, são os bens ou serviços diferentes originados fora do setor os quais desempenham as mesmas funções ou funções semelhantes em relação aos produtos fabricados neste setor. Para o mesmo autor, toda a indústria está competindo com produtos substitutos, eles reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um parâmetro nos preços que podem fixar com lucro.

Quanto melhor for a relação de desempenho em relação aos preços dos produtos substitutos, maior a pressão sobre o lucro da indústria. “Os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade” (PORTER, 2004, p.24).

e) Intensidade na Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

A rivalidade entre concorrentes se intensifica quando é identificada uma oportunidade de melhorar a posição no mercado, alguns aspectos que a rivalidade se manifesta são: preço, publicidade, qualidade e inovação (PORTER, 2004). Quando as organizações diferenciam seus produtos em relação ao que os clientes mais valorizam, estas obtêm uma vantagem competitiva em relação ao seu concorrente.

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes é ocasionada pelos seguintes fatores: concorrentes numerosos ou bem equilibrados; custos fixos ou de armazenamento altos (PORTER, 2004).

Uma vez analisadas as forças que afetam a competição em um setor e suas causas básicas, podem-se identificar as fraquezas da empresa e passar à tarefa de formular suas estratégias competitivas genéricas, tendo em vista o melhor posicionamento competitivo possível.

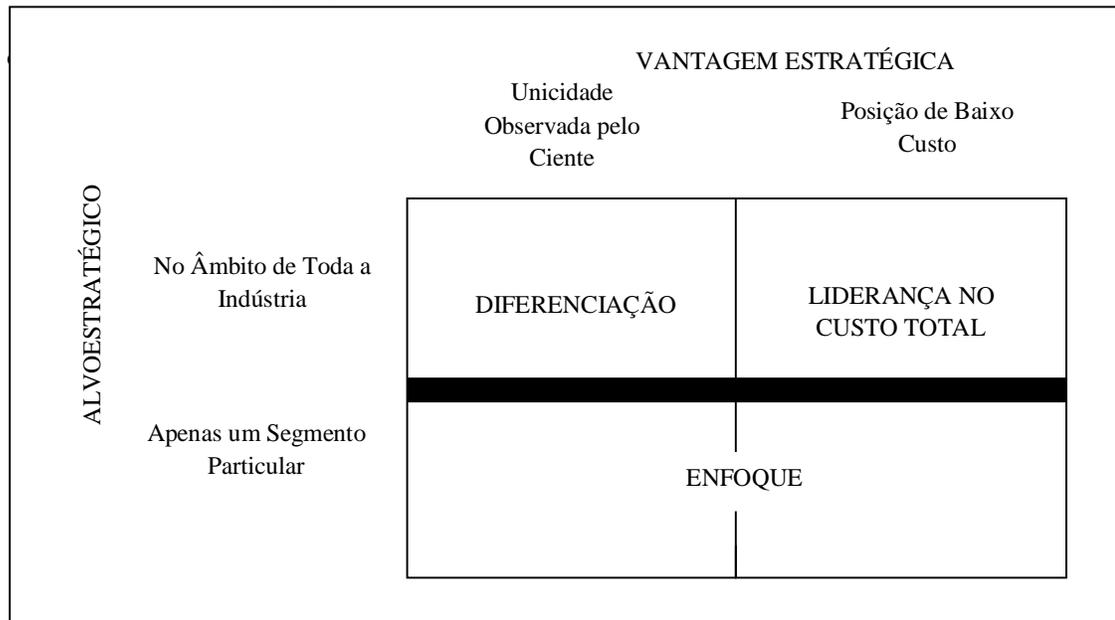
2.2.1.2 Estratégias competitivas genéricas

Porter (2004) define estratégias competitivas genéricas como sendo o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para empresa. Assim aponta a existência de três estratégias genéricas (conforme apresentado na figura 3), para se criar uma posição defensável no longo prazo e superar os concorrentes.

Nesse contexto, é fundamental ressaltar que:

A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha – se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la (PORTER, 1989, p. 10).

Figura 3 – Três estratégias genéricas



Fonte: PORTER (2004, p. 41).

a) Liderança no Custo Total

Consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico (PORTER, 2004). Segundo Porter (1989), uma estratégia de liderança no custo exige que uma empresa seja a líder no custo, e não uma dentre várias disputando essa posição, quando existe mais de uma empresa almejando a liderança no custo a rivalidade acentua-se, pois cada ponto de parcela de mercado é decisivo.

Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria, apesar da presença de intensas forças competitivas, a posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição (PORTER, 2004).

Para se adotar uma posição estratégica com base em custos baixos, faz-se necessária a existência de um grupo comprador que possua tais exigências passíveis de atendimento em relação aos demais integrantes do mercado (MACHADO, 2008).

b) Diferenciação

Para Porter (2004), diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando assim, algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Conforme Kotler e Keller (2006), diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa com o que seus concorrentes estão oferecendo.

Para Kotler e Keller (2006, p. 313) podemos diferenciar o produto ou serviço:

As marcas podem ser diferenciadas de acordo com diversas dimensões do produto (formato, características, desempenho, durabilidade, confiabilidade, conservação, estilo e design) ou do serviço (atendimento ao cliente, facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, consultoria ao cliente, manutenção e reparos).

Para Kotler e Armstrong (2007, p. 182), “na medida em que a empresa pode se diferenciar e se posicionar como fornecedora de valor superior, ela ganha vantagem competitiva.” A empresa obtém essa vantagem competitiva quando ela entende as necessidades de seus clientes alvo, entregando mais valor aos seus clientes em relação aos seus concorrentes.

c) Enfoque

Segundo Porter (2004), a última estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, ou um mercado geográfico. O enfoque pode assumir diversas formas como a diferenciação. Esse mesmo autor ressalta que toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem o alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta.

O fundamento dessa estratégia é que a empresa deve ser capaz de atender a um público-alvo, de forma mais efetiva do que seus concorrentes, que competem em nível amplo e que não tem a preocupação de atender as particularidades de um público específico, ao adotar a estratégia de enfoque a empresa pode atingir a diferenciação ao atender melhor as necessidades de seu público-alvo particular, ou ainda, alcançar a liderança ao focar custos mais baixos para atender o nicho desejado (MACHADO, 2008).

Quando identificadas as forças que afetam a competição em um setor e suas causas básicas, podem-se identificar as fraquezas da empresa e passar à tarefa de formular suas estratégias tendo em vista o melhor posicionamento competitivo possível, e assim entregar valor ao cliente através de uma estratégia de marketing utilizando-se do composto de marketing para entregar uma proposição de valor, por meio de um segmento de mercado e um posicionamento competitivo.

2.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Para Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), o conceito de marketing diz que atingir objetivos organizacionais depende da determinação das necessidades e desejos de mercado-alvo e da entrega da satisfação desejada de forma mais efetiva e eficiente do que a concorrência.

Para Aaker (2012) existem quatro tipos de papéis que o marketing pode desempenhar na estratégia: a) o primeiro é ser orientador primário da análise estratégica, pois o grupo de marketing está na melhor posição para compreender os clientes, concorrentes; b) o segundo é direcionar a estratégia de crescimento da empresa, as opções de crescimento estão baseadas ou são dependentes dos insights de clientes ou do mercado; c) o terceiro é lidar com as disfunções do produto e de mercados geográficos; d) e o quarto é participar do desenvolvimento de estratégias de negócios.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p.10), “a estratégia de marketing da empresa determina a quais clientes a empresa vai servir e como criará valor para estes clientes”. Assim, a estratégia de marketing basicamente se define em como a empresa irá satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes (KOTLER; KELLER, 2006). O marketing tem maior peso na criação de uma estratégia competitiva, melhorando as condições de competitividade diante da concorrência. Assim sendo, a competitividade está relacionado com a disputa pelos clientes, para a organização ser considerada competitiva, deverá ter vantagens sobre a concorrência na conquista e manutenção de clientes.

Conforme Tavares (2010), a competitividade desenvolve-se onde quer que o contexto permita tipos de estratégias que favoreçam o posicionamento competitivo desejado, a vantagem competitiva materializa-se à medida que o mercado escolhe o que a organização tem a ofertar em relação à concorrência.

Para que se tenha vantagem competitiva em relação à concorrência é necessário que as ofertas da empresa sejam melhores aos olhos da clientela do que as ofertas da concorrência. Assim, é necessário criar valor para os clientes e construir relacionamentos com os mesmos, conforme apresentado na figura 4.

Figura 4 – Modelo simplificado do processo de marketing

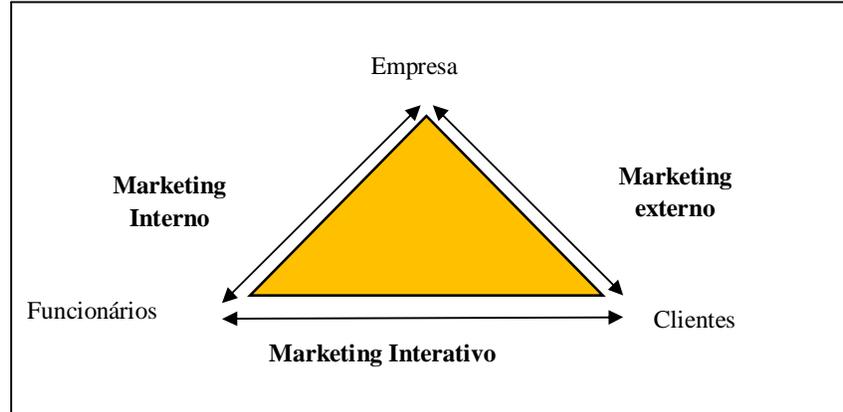


Fonte: KOTLER; ARMSTRONG (2007, p. 4).

O processo de marketing inicia com uma pesquisa para compreender o mercado e as necessidades dos clientes, para então, desenvolver estratégias de marketing de criação de valor. O próximo passo é desenvolver os programas integrados de marketing que entregam valor e satisfação para o cliente de modo a construir relacionamentos lucrativos e criar o encantamento do cliente. Em troca, a empresa captura o valor dos clientes na forma de vendas, lucros e fidelidade.

O marketing de serviços requer mais do que o tradicional marketing externo, que faz uso dos 4 P's, o marketing de serviços também requer marketing interno e marketing interativo. Assim, marketing interno significa que a empresa prestadora do serviço deve orientar e motivar seus funcionários que entram em contato com os clientes, para que forneçam satisfação aos clientes; e marketing interativo significa que a qualidade dos serviços depende fortemente da qualidade da interação entre comprador e vendedor durante sua execução, a qualidade do serviço depende tanto de quem a executa quanto da qualidade da execução, conforme apresentado na figura 5 (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Figura 5 – Três tipos de marketing de serviços



Fonte: KOTLER; ARMSTRONG (2007, p. 219).

Segundo Kotler e Armstrong (2007), as empresas prestadoras de serviços têm de enfrentar três importantes tarefas de marketing: precisam aumentar a diferenciação, a qualidade e a produtividade do serviço. Para esses mesmos autores o gerenciamento da diferenciação dos serviços acontece quando os clientes considerem semelhantes os serviços prestados por diferentes empresas, eles se preocupam menos com o prestador de serviço e mais com o preço, a solução para concorrência de preços é o desenvolvimento de oferta, entrega e imagem diferenciados. Um dos mais importantes fatores para a diferenciação do serviço prestado é a escolha de elementos da marca, essa deve ser fácil de lembrar também as empresas devem-se utilizar de outros elementos de marca como logotipos, símbolos, personagens e slogans (KOTLER; KELLER, 2006).

Outra tarefa de marketing sugere que as empresas prestadoras de serviços têm de enfrentar é o gerenciamento da qualidade do serviço, umas das maneiras mais importantes de uma empresa se diferenciar das outras é prestando um serviço de qualidade superior a que seus concorrentes prestam (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Uma das mais relevantes práticas de gerenciamento da qualidade dos serviços é a concepção estratégica aonde a empresa sabe quem são seus clientes-alvo e quais são as necessidades deles, para isso desenvolvem uma estratégia própria para satisfazer essas necessidades (KOTLER; KELLER, 2006).

O terceiro elemento da tarefa de marketing é o gerenciamento da produtividade, as empresas prestadoras de serviços com o elevado custo da atividade querem aumentar a produtividade do serviço, podem ser realizadas de diversas maneiras, melhor treinamento aos funcionários ou contratar novos funcionários que sejam mais qualificados ou trabalhem

melhor (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Assim, para os mesmos autores as tentativas de industrializar um serviço ou de cortar custos podem tornar as empresas prestadoras de serviços mais eficientes no curto prazo, mas reduzir sua capacidade de inovar, de manter a qualidade do serviço ou de atender as necessidades e aos desejos dos clientes pode ser o fracasso da empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Neste sentido Oliveira (2007) afirma que marketing é a função empresarial que cria valor para o cliente continuamente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, promoção e praça (4p's).

Os 4 p's são ferramentas utilizadas pelos administradores de marketing para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, bem como auxiliar a empresa alcançar os seus objetivos estabelecidos (KOTLER; KELLER, 2006).

Kotler e Armstrong (2007, p. 10) salientam:

Para entregar sua proposição de valor, a empresa deve, antes de tudo, criar uma oferta ao mercado (produto ou serviço) que satisfaça necessidades. Ela deve decidir quanto cobrará pela oferta (preço) e como disponibilizará a oferta para os clientes-alvo (praça). Por fim, deve comunicar a oferta aos clientes-alvo e persuadi-los de seus méritos (promoção).

O composto de marketing para serviços contém os mesmos quatro elementos encontrados no caso de bens, no entanto suas características especiais podem tornar o desenvolvimento do composto de marketing mais desafiador (CHURCHILL; PETER, 2010). Para esses mesmos autores o composto de serviço e suas estratégias se definem assim:

a) Desenvolvendo serviços: para propiciar serviços de qualidade, a organização precisa adequá-los às necessidades e desejos de clientes específicos e criar valor, ou seja, os serviços raramente podem ser altamente padronizados. As estratégias para o desenvolvimento de serviços seria a qualidade dos serviços através da criação de valor para os clientes satisfazendo padrões de qualidade e a melhoria contínua, inovar e melhorar continuamente.

b) Precificando os serviços: o preço definido para serviços é destinado a cobrir custos e gerar lucros. A estratégia para os preços dos serviços é cobrar preços mais baixos durante épocas de baixa demanda para estimular as vendas, chamada de preço fora da estação.

c) Distribuindo serviços: depende da natureza do serviço e do que os clientes valorizam, estes podem ir até a organização para receber o serviço, a organização pode ir até os clientes ou eles podem completar as transações à distância. As estratégias para a distribuição são as franquias para assim distribuir para um mercado mais amplo, e também os

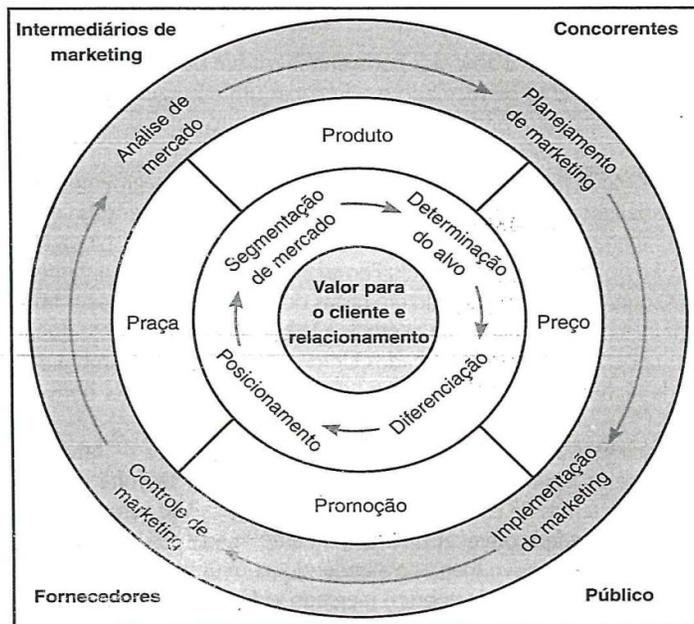
consolidadores são os intermediários que fazem grandes compras com desconto, depois revendem em quantidades menores para usuários ou outros membros do canal.

d) Promovendo serviços: a intangibilidade dos serviços muitas vezes faz com que é impossível experimentá-los antes de comprar, assim a promoção se faz necessária para explicar o que é o serviço e como ele irá beneficiar o comprador. Uma das estratégias é a propaganda para comunicar para seu público-alvo o que a empresa está oferecendo, a outra estratégia é vendas pessoais aonde os vendedores explicam os benefícios do serviço prestado.

A meta de um mix de marketing é criar valor para o cliente e construir relacionamentos lucrativos e fortes com os mesmos, para isso segue a estratégia de marketing, por meio da qual a empresa espera criar valor para o cliente e alcançar esses objetivos lucrativos, a empresa decide a quais clientes servir (segmentação e definição do mercado-alvo) e como fazê-lo (posicionamento) (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). “A estratégia de marketing identifica o mercado total, em seguida divide em segmentos menores, seleciona os mais promissores e se volta para o atendimento e a satisfação dos clientes nesses segmentos” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 40).

O mix de marketing constitui o conjunto de ferramentas táticas da empresa para estabelecer um forte posicionamento nos mercados-alvo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Portanto, o composto de marketing precisa de uma proposição de valor, através de um segmento de mercado e um posicionamento competitivo para entregar esse valor para o cliente, conforme apresentado na figura 6.

Figura 6 - Estratégias de marketing e o mix de marketing



Fonte: KOTLER; ARMSTRONG (2007, p. 39).

Os consumidores estão no centro de tudo, a meta é criar valor para o cliente e construir relacionamentos lucrativos e fortes com eles, assim surge à estratégia de marketing por meio da qual a empresa espera criar valor para o cliente e alcançar os objetivos lucrativos da organização, a empresa decide a quais clientes servir (segmentação e definição do mercado-alvo) e como fazê-lo (posicionamento), para assim criar estratégias para os 4 p's (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A) Segmentação

A segmentação do mercado envolve a divisão de um mercado em grupos menores de compradores com necessidades, características ou comportamentos diferentes que podem requerer produtos ou mixes de marketing distintos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Os critérios de segmentação segundo Kotler e Keller (2006); Kotler e Armstrong (2007) são: a) Segmentação Geográfica: é a divisão de um mercado em diferentes unidades geográficas, como países, estados, cidades, regiões, cidades ou bairros; b) Segmentação demográfica: o mercado é dividido em grupos de variáveis básicas, como idade, sexo, tamanho da família, renda, ocupação, religião, etnia, geração e nacionalidade; c) Segmentação

psicográfica: divide os compradores em diferentes grupos com base na classe social, no estilo de vida, personalidade e nos valores; d) Segmentação comportamental: divide os compradores em grupos com base no conhecimento, atitude, uso e resposta a um produto.

As principais vantagens da segmentação é que ela permite que a empresa conheça melhor seus clientes, quantifique seu mercado-alvo com mais facilidade, promova a distribuição de seus produtos com maior intensidade, utilize mais objetivamente os recursos de propaganda e posicione melhor seu produto (OLIVEIRA, 2007).

B) Mercado-alvo

A determinação do mercado-alvo consiste em avaliar a atratividade de cada segmento e seleção de um ou mais segmentos de mercado para atuar (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

As organizações podem adotar uma das seguintes estratégias de cobertura de mercado: Marketing indiferenciado: a empresa ignora as diferenças dos mercados segmentados e busca atingir todo o mercado com apenas uma oferta; Marketing diferenciado: a organização decide voltar se para diversos segmentos ou nichos de mercado e desenvolve ofertas separadas para cada um deles; Marketing concentrado: a empresa decide perseguir uma grande participação em um ou alguns segmentos ou nichos, em vez de perseguir uma pequena participação em um grande mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Outra forma de cobertura de mercado é através do micromarketing, aonde as empresas customizam as ofertas para as necessidades de cada cliente. Micromarketing: “é a pratica de desenvolver produtos e programas de marketing sob medida para atender aos gostos de pessoas e locais específicos” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 176). O micromarketing inclui o marketing local e marketing individual.

C) Posicionamento

O posicionamento consiste em fazer um produto ocupar um lugar claro, distinto e desejável na mente dos consumidores-alvo em relação aos produtos concorrentes (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Existem cinco estratégias de proposições de valor vencedoras que as empresas podem posicionar seus produtos: a) Mais por mais: implica oferecer um produto ou serviço superior a todos os outros e cobrar um preço mais alto para cobrir os custos também mais altos; b) Mais pelo mesmo: produto ou serviço comparável com o concorrente, porém a um preço mais

baixo; c) O mesmo por menos: ofertam o mesmo produto ou serviço para o mercado, por menos, para conquistar clientes do líder de mercado; d) Menos por muito menos: mercado para produtos e serviços que oferecem menos, e assim custam menos; e) Mais por menos: oferecer mais proposição de valor em determinado produto ou serviço por menos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

As tarefas de posicionamento consistem em três etapas, primeiro, a empresa tem que identificar às possíveis diferenças em produtos, serviços, funcionários e imagem que podem ser estabelecidas em relação à concorrência, segundo, a empresa tem que aplicar critérios para relacionar as diferenças mais importantes, terceira, ela tem que comunicar efetivamente ao mercado-alvo como se difere de seus concorrentes (OLIVEIRA, 2007).

As estratégias competitivas de marketing são de fundamental importância para satisfazer os clientes e fidelizar os mesmos. Assim sendo, as estratégias competitivas de marketing são de extrema importância para empresa ser considerada competitiva no mercado aonde atua, já apresentadas às particularidades do setor de serviços e a competitividade dos restaurantes *self-service* ser tão acirrada no município de Cerro Largo/RS torna-se necessário utilizar-se desse tipo de estratégia.

3 METODOLOGIA

A seguir estão descritos os métodos/procedimentos que foram utilizados para atingir os objetivos do presente estudo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto ao método de abordagem, este estudo se enquadra no método indutivo: “parte-se da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se deseja conhecer, a seguir procura-se compará-los com a finalidade de descobrir as relações existentes entre eles. Por fim, procede-se à generalização, com base na relação verificada entre os fatos ou fenômenos” (GIL, 2010, p. 10-11).

Do ponto de vista da sua natureza, esta pesquisa é aplicada, pois ela tem como objetivo, gerar conhecimentos para aplicação prática voltados à solução de problemas específicos. Dessa forma, Appolinário (2011) comenta que a pesquisa aplicada está voltada para o desenvolvimento de novos processos ou produtos orientados para as necessidades de mercado.

No que se refere à abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa, pois esse tipo de pesquisa “preocupa-se com a compreensão, com a interpretação do fenômeno, considerando o significado que os outros dão as suas práticas, o que impõe ao pesquisador uma abordagem hermenêutica” (GONSALVES, 2007, p. 69).

Diante do objetivo da pesquisa que é analisar as estratégias competitivas de marketing dos restaurantes *self-service* de Cerro Largo/RS, o presente estudo caracteriza-se, quanto aos objetivos, como exploratório. A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com um tema e visa criar uma maior aproximação em relação a determinado fato, fenômeno ou processo (SANTOS, 2007). Habitualmente, envolve levantamento bibliográfico, entrevistas não padronizadas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado (GIL, 2010).

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, o estudo é caracterizado como levantamento bibliográfico e um estudo de campo. Segundo Santos (2007) a pesquisa bibliográfica é o conjunto de materiais escritos (gráfica ou eletronicamente) a respeito de um assunto, constitui-se numa valiosa fonte de informações, com dados já organizados e analisados como informações e ideias prontas. Este estudo também se caracteriza como um

estudo de campo. De acordo com Gil (2010), estudo de campo é caracterizado como um estudo mais aprofundado das questões propostas, também no estudo de campo estuda-se um único grupo ou comunidade, ressaltando as interações de seus componentes.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO

Para realização do estudo de campo, a população objeto do estudo abrange os restaurantes *self-serviced* município de Cerro Largo/RS, aonde tem-se uma população de 6 (seis) restaurantes *self-service* em Cerro Largo/RS, dados disponibilizados pela Secretaria da Fazenda do município (2015). Na área central de Cerro Largo/RS, existem 5 (cinco) restaurantes *self-service*, e esta amostra de restaurantes *self-service* foi designada por esses representarem a área central de Cerro Largo/RS e por atenderem um público específico, como famílias e a população itinerante de Cerro Largo/RS, um número representativo em consequência da Universidade Federal da Fronteira Sul – *Campus* Cerro Largo/RS, porém um dos gestores não se dispôs a participar do estudo. Dessa forma, neste estudo, estudou-se 4 (quatro) restaurantes *self-service* localizados na área central de Cerro Largo/RS, no que diz respeito as suas estratégias competitivas de marketing. Os 4 (quatro) restaurantes estão descritos no decorrer da análise e foram nomeados como EA; EB; EC; ED.

A pesquisa realizou-se com uso de amostragem não probabilística por conveniência. Segundo Malhotra (2012, p. 274) “a amostragem não-probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador, e não no acaso, para selecionar os elementos da amostra”. Para Malhotra (2012) a técnica de amostragem não probabilística por conveniência procura obter uma amostra de elementos convenientes, a seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do entrevistador.

3.3 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi utilizada como documentação indireta, a pesquisa bibliográfica. Assim, para o desenvolvimento da fundamentação teórica, trabalhou-se com as fontes secundárias como: livros, artigos e trabalhos científicos em geral, que discorrem sobre restaurantes *self-service*, administração estratégica e estratégias de marketing.

A documentação direta, tem como instrumento de coleta de dados uma entrevista semi-estruturada, a mesma foi realizada, pela pesquisadora, junto aos 4 (quatro) gestores dos restaurantes *self-service*, da área central de Cerro Largo/RS, no mês de setembro de 2015.

Segundo Lakatos e Marconi (2010), a entrevista semi-estruturada é aquela em que o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada, é uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão, em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal. Para o entendimento das questões da entrevista, os termos técnicos foram devidamente explicado aos gestores entrevistados para que não houvesse nenhuma dúvida na resposta nem no entendimento da questão. E assim, as entrevistas foram gravadas, mediante a autorização do entrevistado e, posteriormente, transcritas para que não houvesse dúvidas das respostas obtidas na análise dos resultados. Os dados coletados ficarão armazenados por 1 (um) ano e terão acesso aos mesmos a pesquisadora Iara Dresel e orientadora Dionéia Dalcin.

Assim, para a realização da pesquisa foi utilizado um roteiro de entrevista (Apêndice A), no bloco I (um) foram realizadas as perguntas referentes à identificação da empresa e do respondente. Para responder o primeiro objetivo específico desta pesquisa, posicionamento das organizações em relação a cada uma das forças competitivas foi verificado por intermédio do bloco II (dois) de perguntas da entrevista semi-estruturada. Já o segundo objetivo específico, que pretende identificar quais são as estratégias genéricas, utilizadas nas empresas pesquisadas, será sanado pelo bloco III (três) de perguntas da entrevista semi-estruturada. O terceiro objetivo específico desta pesquisa foi respondido por meio do bloco IV (quatro) que é verificar quais estratégias competitivas de marketing são adotadas pelos restaurantes *self-service* de Cerro Largo/RS.

A entrevista semi-estruturada foi submetida a um pré-teste, que consistiu na aplicação da entrevista a um especialista no assunto, gestor de uma lanchonete localizada na área central de Cerro Largo/RS, com o objetivo de avaliar a viabilidade do mesmo. As mudanças necessárias foram feitas e a versão final do questionário encontra-se em anexo (apêndice A).

Após a finalização do trabalho, foi submetido ao Comitê de Ética da Universidade Federal da Fronteira Sul – *Campus* Cerro Largo/RS, juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (apêndice B), tendo como número de processo (CAAE) 47507515.1.0000.5564.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nessa fase do estudo, foram classificados e ordenados os dados coletados, possibilitando a análise e interpretação destes. Quanto às respostas obtidas por intermédio da entrevista foram apresentadas no trabalho de forma qualitativa. Buscou-se relacionar os dados

de forma exploratória e interpretativa. A devolutiva dos resultados aos participantes da pesquisa ocorreu via e-mail. No momento da entrevista, foi coletado o e-mail de cada participante para que tenham acesso ao resultado final da pesquisa.

De posse dos dados, os mesmos foram organizados, tabulados e analisados, utilizando-se de ferramentas específicas, como tabelas do “*Microsoft Office Excel*” e construção de gráficos e quadros no “*Microsoft Office Word*” para geração das informações necessárias para atingir os objetivos do estudo, como a determinação do posicionamento das organizações estudadas em relação a cada uma das forças competitivas. A identificação das estratégias genéricas, utilizadas nas empresas pesquisadas. E ainda a verificação de quais estratégias competitivas de marketing são adotadas pelos restaurantes *self-service* de Cerro Largo/RS.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, é feita inicialmente a apresentação dos gestores e das empresas, em seguida, são apresentadas as cinco forças competitivas. Posteriormente, apresentam-se as estratégias competitivas genéricas utilizadas nos restaurantes *self-service* de Cerro Largo. E, por fim, são relatadas as estratégias competitivas de marketing utilizadas pelas empresas pesquisadas.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS GESTORES E DAS EMPRESAS

A amostra da pesquisa é composta por 4 (quatro) restaurantes *self-service*, os quais estão na área central da cidade de Cerro Largo. Assim, o Quadro 1 apresenta a caracterização dos respondentes e o perfil das empresas investigadas.

Quadro 1- Descrição da amostra pesquisada.

Código do Gestor	Caracterização do Gestor e da Empresa
EA	Gênero Feminino, 43 anos, atua na empresa há 9 anos, ensino médio completo. A empresa é de caráter familiar e é uma microempresa, existe há 9 anos, possui 6 funcionários.
EB	Gênero Feminino, 46 anos, atua na empresa há 15 anos, ensino superior em contabilidade. A empresa é de caráter familiar e é uma microempresa, existe há 62 anos, possui 4 funcionários.
EC	Gênero Masculino, 42 anos, atua na empresa há 4 anos, ensino fundamental incompleto. A empresa é de caráter familiar e é uma microempresa, existe há 4 anos, possui 6 funcionários.
ED	Gênero Masculino, 54 anos, atua na empresa há 1 semana, ensino superior em jornalismo. A empresa é de caráter familiar e é uma microempresa, existe há 2 anos, possui 5 funcionários.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Percebe-se que 2 (dois) gestores são do gênero masculino e 2 (dois) do gênero feminino, com idade média de 46, 25 anos. Das empresas investigadas, a EB está presente no mercado há 62 anos e a ED há 2 anos. Quanto ao número de funcionários, a empresa com a maior quantidade possui em seu quadro 6 funcionários e a com menor, 4 colaboradores. Em uma análise geral, todas as empresas investigadas são microempresas, por obterem um faturamento bruto anual até R\$ 360.000,00 (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS-SEBRAE, 2015).

4.2 AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS

Nesta seção, são descritos, em sequência, a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a pressão dos produtos substitutos e, por último, a intensidade na rivalidade entre os concorrentes existentes.

a) Ameaça de novos entrantes

Primeiramente, os gestores participantes do estudo foram questionados sobre a economia de escala, que é considerada um fator importante para alcançar as barreiras de entrada de um setor. Quanto a essa questão, todos relataram que não se sentem ameaçados pela entrada de novos concorrentes, pois acreditam que seus clientes são fiéis à empresa e confiam em sua qualidade e tradição. Alguns gestores afirmaram que, devido ao índice populacional do município de Cerro Largo/RS, não seria possível a entrada de mais um restaurante, pois os existentes conseguem atender a demanda do município, conforme relato do entrevistado ED:

Acredito que não caberia mais um restaurante aqui na cidade, não sei se alguém teria coragem de investir em um novo negócio de acordo com nossa economia e a alta da inflação, também levando em consideração temos uma população de aproximadamente 14.000 pessoas, e essa população os restaurantes existentes conseguem atender tranquilamente.

Nesse sentido, Angnes (2012) afirma que o número de estabelecimentos de restaurantes é proporcional ao crescimento populacional e econômico social, sobretudo pelo fato de a alimentação suprir as necessidades mais básicas e fisiológicas dos indivíduos, conforme estabeleceu Maslow ao classificar a hierarquia das necessidades humanas.

Em relação à população itinerante da Universidade Federal da Fronteira Sul – *Campus* Cerro Largo/RS, os gestores acreditam que esses fazem suas refeições no Restaurante Universitário, e que não influenciam diretamente o setor e sua expansão.

Quanto à diferenciação do serviço, de acordo com a pesquisa, todos os entrevistados a consideram a sua maior preocupação, pois quanto maior a diferenciação do serviço, maior é o esforço de marketing para o novo concorrente. Para os entrevistados, a diferenciação do serviço é uma barreira significativa à entrada. Segundo Porter (2004), a diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuarem despesas significativas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes. Também foi destacado, por alguns entrevistados,

que confiam na sua marca, pela tradição e qualidade e, com isso, mantêm seus clientes fidelizados.

Nesse sentido, Porter (2004) afirma que a diferenciação do serviço significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em relação aos seus clientes, que foram atingidos a partir do esforço passado pela publicidade, do serviço ao consumidor, das diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria.

No que diz respeito à necessidade de capital, de acordo com todos os entrevistados, o investimento inicial para ingressar no setor de restaurantes *self-service* de Cerro Largo/RS é elevado, sendo, portanto, considerada uma barreira de entrada para novos concorrentes. Conforme relatado pelos entrevistados a estrutura física inicial de um restaurante possui custo elevado.

Quanto aos custos de mudança, segundo os entrevistados, não há custos significativos envolvidos na troca de fornecedor. Outra questão levantada foi à importância de investir em equipamentos próprios e instalações com o intuito de cativar e manter novos clientes. Reforçando esses achados, há o comentário do entrevistado ED: “Todo investimento realizado no restaurante, com toda certeza, é para satisfazer ainda mais meus clientes, tendo em vista já trazer novos clientes para o restaurante e assim fidelizá-los”.

Quando questionados sobre o acesso aos canais de distribuição, tendo como objetivo principal manter e conquistar novos clientes, todos os participantes deste estudo afirmaram que atualmente não fazem investimentos significativos em marketing, apenas têm o intuito de satisfazer sua clientela para que divulguem o restaurante pela chamada “propaganda boca-a-boca”. O objetivo maior de uma empresa e, conseqüentemente, do marketing, é satisfazer o cliente, fazê-lo sair sorrindo, pensando em voltar e em recomendar o estabelecimento aos conhecidos, contente com a relação custo-benefício encontrada (MARICATO, 2010). Alguns dos gestores destacaram a importância de investir em marketing para cativar clientes novos, como a população itinerante de Cerro Largo/RS, como se pode verificar no comentário do entrevistado EB: “Acho de extrema importância investir em marketing, no atual mercado em que vivemos, vejo que preciso investir em marketing para atrair novos clientes e assim fidelizá-los, se não fizermos isso não vamos conquistar a nova população da nossa cidade.”.

Finalmente, os entrevistados foram interrogados sobre as desvantagens de custo independentes de escala, e todos afirmaram ter custos altos, principalmente, por todos os restaurantes manterem grandes estruturas físicas e um número elevado de funcionários para uma microempresa.

Portanto, existem algumas dificuldades para entrar no mercado de restaurantes de Cerro Largo, principalmente pelas empresas existentes terem clientes fidelizados, pela necessidade de capital para um novo estabelecimento ser elevada e também pelo fato de os restaurantes terem custos fixos altos.

b) Intensidade na Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

A intensidade na rivalidade entre os concorrentes existentes se dá uma vez que é identificada uma oportunidade de melhorar a posição no mercado.

Primeiramente, os gestores participantes do estudo foram questionados sobre concorrentes numerosos ou bem equilibrados, sendo que, dentre as empresas pesquisadas, as empresas EB e ED consideram que possuem rivalidade média, em relação aos demais concorrentes, pois acreditam que eles têm um número elevado de clientes fidelizados. Já as outras empresas EA e EC avaliam a rivalidade como baixa, porque não se utilizam de nenhum tipo de publicidade (marketing). Para Porter (2004), a intensidade na rivalidade entre os concorrentes assume a forma corriqueira de disputa por posição, com uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente, ou seja, a rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição.

Uma das estratégias para melhorar a posição no mercado aonde atua é a estratégia de preço. O preço do serviço *self-service* foi considerado por 2 (dois) gestores entrevistados como estando na média do mercado e sendo a principal rivalidade entre eles. Assim, os outros 2 (dois) gestores consideram seus preços como acima da média de mercado e, portanto, o principal fator de rivalidade entre eles seria a manutenção de clientes e a qualidade dos produtos.

Para Oliveira e Campos (2006), num restaurante *self-service*, a importância do desperdício é indiscutível, já que o número de clientes diários é muito variável e, com isso, o volume de comida é de difícil planejamento, podendo sobrar pouco, muito, ou exigir habilidades rápidas de reposição pela falta. Como nesse caso o cliente só paga pelo que consome, o que foi produzido em excesso necessita de criatividade para aproveitamento, e, se isso não ocorrer, os desperdícios são de valor muito elevado, afetando consideravelmente os custos finais e a sobrevivência do negócio, já que não podem ser repassados aos clientes e nem elevar excessivamente o custo da refeição.

Em contrapartida, constatou-se que todos os restaurantes servem na modalidade prato, de fornecimento de refeições a consumidores. Para Oliveira e Campos (2006), na sua maioria, os clientes trabalhadores que preferem o valor certo da refeição em relação à incerteza do valor pago na modalidade a quilo, condições em que poderia ocorrer desequilíbrio no seu salário e conseqüentemente no seu orçamento. Na modalidade prato está incluída aqueles que utilizam vianda, que são consumidas em casa, e também aqueles que utilizam “marmitex”, como empresas comerciais e indústrias que oferecem a alimentação aos seus funcionários no próprio estabelecimento.

No que diz respeito aos custos fixos ou de armazenamento alto, de acordo com todos os entrevistados, os seus custos fixos são considerados altos. Mas as empresas consideraram que não há dificuldades na aquisição do estoque, pois o estoque que mantêm é baixo, por tratar-se de produtos basicamente perecíveis.

Portanto, os principais fatores de rivalidade entre os concorrentes são o preço e a manutenção de clientes. Pode-se constatar que a rivalidade entre os concorrentes é acirrada, pois fidelizar clientes é de fundamental importância para uma organização e reflete significativamente sobre o retorno do investimento realizado.

c) Pressão dos Produtos Substitutos

Os 4 (quatro) gestores respondentes da pesquisa reconhecem a existência de produtos substitutos. Para Medeiros (2007), toda a indústria concorre com produtos substitutos, isto é, produtos que podem substituir ou serem utilizados na mesma função, e quanto melhor for o desempenho em relação aos preços dos produtos substitutos, maior a pressão sobre o lucro da indústria.

Os gestores dos restaurantes consideram as lanchonetes, sorveterias e cantinas como produtos substitutos indiretos. Já os produtos substitutos diretos são os restaurantes *à la carte*, churrascaria e pizzaria. Ainda podem ser considerados substitutos os produtos comprados em supermercados, como os pré-cozidos, pré-fritos etc, pois tem como fator condicionante uma refeição rápida e prática realizada em casa no dia a dia.

A estratégia utilizada pelos gestores para conquistar o cliente frente aos produtos substitutos é a estratégia de preço, pois o cliente procura os produtos substitutos pela vantagem em custo, consideram os gestores respondentes da pesquisa. Portanto, pode-se observar que os clientes procuram produtos substitutos também pela diferenciação. Dessa forma, os produtos substitutos influenciam no lucro dos restaurantes.

d) Poder de Negociação dos Compradores

No que diz respeito a adquirir grandes volumes em relação às vendas do vendedor, pode-se afirmar que os consumidores diários, no ponto de vista dos entrevistados, obtêm vantagens em forma de descontos e de prazo para pagamento, mensal ou quinzenal. Nesse sentido, os consumidores diários podem ser considerados poderosos, uma vez que viabilizam um grande volume em relação às vendas totais das empresas e, assim, conseguem exercer uma pressão por preços mais baixos.

Portanto, existe uma relação de fidelidade por parte dos consumidores. Como conseguem redução no preço, acabam se fidelizando a uma empresa e, para a organização, trazem vantagem competitiva em relação à concorrência.

e) Poder de Negociação dos Fornecedores

Os entrevistados foram questionados sobre a concentração dos fornecedores, e todos afirmaram que não possuem nenhum contrato de exclusividade com os fornecedores, de qualquer produto ou/e serviço que utilizam, e que não existe um fornecedor global para o setor. Ainda, os gestores afirmaram que se mantêm fiéis a alguns fornecedores, para que produtos sazonais sejam fornecidos quando necessário.

Quando questionados sobre a inexistência de substitutos para seus produtos, destacaram que, como existem muitos fornecedores do mesmo produto comprado, não há nenhum tipo de poder sobre o setor. Outro fator que impede que os fornecedores tenham poder no mercado é que existem substitutos para qualquer ingrediente consumido em um restaurante, ou seja, pode-se variar o cardápio de várias formas, por exemplo, no cardápio do dia, a maionese de batatas pode ser substituída pela maionese de massas. Nesse sentido, há o comentário do entrevistado EA: “Quanto a alguns produtos oferecidos nas refeições tenho bastante flexibilidade, quando não tenho um ingrediente em mãos, posso facilmente substituir de outra forma, a que for mais adequada para o cardápio.”

Quando questionados sobre a importância dos insumos para a indústria compradora, os participantes deste estudo afirmaram que, mesmo os insumos sendo de extrema importância, não possuem exclusividade com um único fornecedor. Outra questão apontada pelos gestores é que, quando se tem fidelidade a um fornecedor e pretende-se negociar preços com outro fornecedor, pode-se perder na questão qualidade e custo-benefício, como coloca o

entrevistado EC: “Posso comprar produtos algumas vezes mais baratos do que dos meus fornecedores habituais, mas não costumo fazer isso, conheço a qualidade dos produtos dos fornecedores que costumamos negociar.”.

No que diz respeito à diferenciação dos insumos ou custos de mudança para o comprador, de acordo com todos os entrevistados, não há custos envolvidos na troca de fornecedor, entretanto, para manter a qualidade e as marcas reconhecidas pelo mercado, não costumam trocar frequentemente de fornecedor. Outra questão apontada, por alguns dos entrevistados, é que se têm algumas vantagens em negociar com o mesmo fornecedor, como por exemplo, têm-se marcas específicas de bebidas que fornecem o refrigerador, auxiliando a empresa a investir menos em equipamentos, e dessa forma se pode aumentar o retorno sobre o investimento inicial realizado.

f) Síntese dos resultados encontrados

De modo a facilitar a compreensão dos resultados obtidos, o Quadro 2 apresenta, de forma sucinta, a percepção dos entrevistados em relação a cada uma das cinco forças competitivas investigadas neste estudo. Assim, a primeira coluna do Quadro é composta pelas cinco forças competitivas; a segunda coluna, pelos conceitos envolvidos nas cinco forças competitivas, e a terceira coluna apresenta os principais resultados encontrados.

Quadro 2 – Síntese dos resultados

As Cinco Forças Competitivas	Conceitos Envolvidos nas Cinco Forças Competitivas	Principais Resultados Encontrados
Ameaça de Novos Entrantes	Economia de Escala	Não se sentem ameaçados pela entrada de novos concorrentes, pois acreditam que seus clientes são fieis à empresa e confiam em sua qualidade e tradição.
	Diferenciação do Serviço	Consideram a sua maior preocupação, pois quanto maior a diferenciação do serviço, maior é o esforço de marketing para o novo concorrente.
	Necessidade de Capital	É elevada e significa uma grande barreira de entrada para novos concorrentes. Isso se deve à estrutura física inicial de um restaurante.
	Custos de Mudança	Não há custos significativos envolvidos na troca de fornecedor, porém observa-se a importância de investir em equipamentos próprios e instalações com o intuito de cativar e manter novos clientes.
	Acesso aos Canais de Distribuição	Atualmente não fazem investimentos significativos em marketing, apenas têm o intuito de satisfazer sua clientela para que divulguem o restaurante pela chamada “propaganda boca-a-boca”.

	Desvantagens de Custo Independentes de Escala	Têm-se custos altos, pois todos os restaurantes mantêm grandes estruturas físicas e mantêm um número elevado de funcionários para uma microempresa.
Intensidade na Rivalidade entre os Concorrentes Existentes	Concorrentes Numerosos ou Bem Equilibrados	Consideram que são de média e pequena intensidade quanto à sua rivalidade em relação aos demais concorrentes. O preço e a manutenção de clientes são os principais fatores de rivalidade entre eles.
	Custos Fixos ou de Armazenamento Alto	Consideram altos os seus custos fixos, não têm custo alto de armazenamento, pois todos mantêm o estoque baixo.
Pressão dos Produtos Substitutos		Reconhecem a existência de produtos substitutos, a estratégia utilizada para conquistar o cliente frente aos produtos substitutos é a estratégia de preço, pois o cliente procura os produtos substitutos pela vantagem em custo.
Poder de Negociação dos Compradores	Adquire Grandes Volumes em Relação às Vendas do Vendedor	Consideram os consumidores diários compradores poderosos, pois adquirem um grande volume em relação às vendas totais, e, assim conseguem exercer uma pressão por preços mais baixos.
Poder de Negociação dos Fornecedores	Concentração dos Fornecedores	Não possuem nenhum contrato de exclusividade com o fornecedor, de qualquer produto ou/e serviço que utilizam, e apontaram que não existe um fornecedor global, que tenha poder no mercado.
	Inexistência de Substitutos para seus Produtos	Os fornecedores não têm nenhum tipo de poder sobre o setor. Um fator que impede que os fornecedores tenham poder no mercado é que existem muitos substitutos para qualquer produto consumido em um restaurante.
	Importância dos Insumos para a Indústria Compradora	Não possuem exclusividade com fornecedores, mesmo os insumos sendo de extrema importância, o que indica que os fornecedores não têm poder sobre o setor. Podem ser fiéis a alguns fornecedores.
	Diferenciação dos Insumos ou Custos de Mudança para o Comprador	Não há custos envolvidos na troca de fornecedor, entretanto, para manter a qualidade e as marcas reconhecidas pelo mercado, não costumam trocar frequentemente de fornecedor.

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante dos resultados apresentados, constata-se que as forças competitivas pesquisadas impactam diretamente na rentabilidade da organização, isto é, verifica-se que o posicionamento em relação a cada uma das cinco forças que atuam nas organizações influencia diretamente na vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

A partir dessa constatação, pode-se afirmar que as cinco forças atuam diretamente sobre o setor de restaurantes *self-service* de Cerro Largo/RS. Constatou-se que o principal fator de rivalidade entre os concorrentes é a disputa por clientes e preço, e pôde-se observar que as barreiras de entrada são elevadas, pelo investimento inicial alto e pela fidelidade dos consumidores aos restaurantes existentes. Verificou-se também e que as empresas estudadas não têm exclusividade com fornecedores, apenas fidelidade, e também que seus principais compradores são consumidores diários, que acabam se fidelizando à empresa pela vantagem em custo por consumirem diariamente e, assim, obter descontos e vantagens.

4.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

A seguir, estão descritas as estratégias competitivas genéricas utilizadas nos restaurantes *self-service* de Cerro Largo, que podem ser: diferenciação, liderança no custo total e enfoque.

De acordo com a entrevista aplicada aos gestores, os restaurantes EB e ED utilizam-se da estratégia de diferenciação. Eles consideram que seus serviços são diferenciados pela qualidade, pelo atendimento ao cliente, pela tradição e por um espaço amplo e com ambiente planejado. Para eles, esses fatores contribuem para entregar mais valor ao cliente e, assim, manter sua clientela fidelizada. De acordo com Las Casas (2001), para o marketing de serviços, a fidelização do cliente é de vital importância, visto que, pelas próprias características dos serviços, seus prestadores podem aproveitar mais intensamente os resultados positivos de um aumento na fidelização do que a indústria.

Os restaurantes EA e EC também se utilizam da estratégia de diferenciação. De acordo com seus gestores, seus serviços são diferenciados pelo custo-benefício, pela comida caseira, pelo atendimento ao cliente e pela familiaridade com clientes fidelizados. Conforme Neves e Castro (2007), para estabelecer uma estratégia de diferenciação deve-se oferecer um benefício altamente valorizado pelo mercado-alvo, sendo esse não oferecido pelo concorrente nem facilmente copiável, quando o comprador dispõe de recursos financeiros para pagar pela diferença. No quadro 3, pode-se observar como as empresas diferenciam-se uma das outras.

Quadro 3 – Empresas e seus diferenciais

Empresa	Como Se Diferenciam
EA	Comida caseira, atendimento ao cliente
EB	Tradição, qualidade e atendimento ao cliente
EC	Custo-benefício, familiaridade com clientes fidelizados
ED	Qualidade, espaço amplo, ambiente planejado e atendimento ao cliente

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante do Quadro 4, pode-se observar que todos os restaurantes valorizam alguns itens diferentes em sua organização em relação à concorrência, ou seja, ganham vantagem competitiva valorizando essas diferenças, consideram esses itens seu diferencial de mercado, e todos valorizam o atendimento ao cliente. Maricato (2010) coloca que a excelência no tratamento do cliente é norma de conduta, é o princípio maior do marketing e merece

considerações específicas, afinal, um cliente satisfeito divulgará o restaurante pela chamada “propaganda boca a boca”, que é a melhor e mais eficiente forma de marketing.

Observa-se que, pelo baixo investimento em tecnologia, pela falta de pessoal especializado e ainda pelo fato de as empresas serem de caráter familiar, os restaurantes não buscam análises do setor em busca de redução de custos. Assim, é inviável, de acordo com a forma de operação dessas organizações, a busca pela estratégia de liderança no custo total.

Quanto à estratégia de enfoque, observa-se que focar em determinado grupo comprador não traria o retorno esperado, pois a população do município é pequena, conseqüentemente, a estratégia de enfoque não seria viável, pois o grupo comprador focado seria restrito. Mesmo podendo atender as particularidades desse público, essa estratégia não traria retornos significativos para a organização.

4.4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE MARKETING

A seguir, estão descritas as estratégias competitivas de marketing utilizadas nos restaurantes *self-service* de Cerro Largo: segmentação, mercado-alvo e posicionamento através dos 4 p's (produto/ serviço, praça, promoção e preço).

Em relação à segmentação de mercado, todos os gestores afirmaram que não há procedimentos formais quanto à segmentação do mercado, pois pretendem atender todos consumidores, sem a divisão do mercado em grupos menores. Porém percebe-se que os restaurantes EA e ED utilizam-se da segmentação psicográfica, em que a maioria do público atendido está dividida pela classe social. Portanto, não se utiliza de procedimentos formais para definir esse público, mas, durante a entrevista, percebeu-se que a maioria dos clientes está dividida por classe social, sendo que o restaurante EA atende principalmente clientes da classe C, e o restaurante ED, clientes da classe A. Oliveira (2007) afirma que a estratégia de segmentação de mercado, se utilizada de maneira eficiente, pode representar o sucesso de uma empresa, uma vez que a divisão do mercado em grupos menores de compradores proporciona condições à criação de vantagens competitivas.

Os restaurantes EB e EC utilizam-se da estratégia de totalidade do mercado, atendendo a todos os consumidores sem estratégias de segmentação específicas. Por outro lado, Oliveira (2007) afirma que uma empresa não pode normalmente operar bem em um mercado amplo, pois ela não pode atender a todos os consumidores daquele mercado já que são bastante numerosos, dispersos e diversificados em termos de exigência de compra.

Quanto ao mercado-alvo dos restaurantes entrevistados, os gestores afirmaram que o mercado-alvo é a população de Cerro Largo, pois pretendem atender toda a população com uma única oferta de mercado. Os entrevistados observam que não teriam vantagens em atender um mercado-alvo específico, pois como a população do município é pequena, o mercado escolhido seria muito restrito, pela quantidade de clientes que poderiam fidelizar. Assim, todo esforço de marketing dos restaurantes em estudo é em relação à população do município, buscando atender todas as necessidades desse mercado.

No que diz respeito ao posicionamento competitivo em relação à concorrência, todos os gestores afirmaram que não há procedimentos formais quanto ao posicionamento competitivo, mas acreditam que se diferenciam de seus concorrentes e que seu serviço ocupa um lugar claro na mente de seus consumidores. Foram questionados frente ao posicionamento em relação aos 4 p's (produto, preço, praça, promoção), e asseguraram não ter nenhuma diferenciação em relação à praça e ao ponto de localização de seus restaurantes. De acordo com Maricato (2010), a escolha do ponto é relevante para qualquer atividade comercial, mas mais importante para restaurantes é que devem se instalar em locais que seu público gosta de frequentar, de fácil acesso e com condições de estacionamento.

Os gestores dos restaurantes EB e ED afirmaram que seu principal diferencial em relação à concorrência é o serviço prestado, pela qualidade, o bom atendimento e a tradição. Para Arruda (2004), atualmente, os produtos estão cada vez mais padronizados, e as empresas devem procurar diferenciar-se pelos serviços. Em um restaurante, o atendimento não inclui só o serviço de salão, mas o que é prestado na cozinha, na elaboração dos pratos solicitados, no tempo e nas condições em que chegam à mesa.

Já o gestor do restaurante EA afirmou que seu principal diferencial é o preço, considera que tem o menor preço do mercado em análise; e o gestor EC considera seu diferencial o serviço prestado e o preço ao cliente, considera que oferece o melhor custo-benefício ao cliente (conforme apresentado no quadro 4). Para Angnes (2012), o mercado de alimentação sofre influências de fatores subjetivos, como: hábitos, costumes e aspectos estacionais e cíclicos que dificultam a previsibilidade, além disso, os restaurantes ofertam produtos que não podem ser testados previamente, influenciando a decisão de escolha do consumidor por comparação com base no preço e nos serviços ofertados pela concorrência.

Quadro 4 – Estratégias de marketing adotadas

Empresa	Estratégias de Marketing Adotadas		
	<i>Segmentação</i>	<i>Mercado-alvo</i>	<i>Posicionamento</i>
EA	Psicográfica	População do município	Preço
EB	Totalidade do mercado	População do município	Serviço
EC	Totalidade do mercado	População do município	Serviço e preço
ED	Psicográfica	População do município	Serviço

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se, no quadro 4, as principais estratégias adotadas pelas empresas pesquisadas. Todos os restaurantes da pesquisa procuram diferenciar-se de alguma forma, alguns por atender a totalidade do mercado, outros por segmentá-lo psicograficamente. As empresas que se diferem quanto as suas estratégias são as EA e ED: as duas têm um segmento definido, porém uma posiciona-se frente à estratégia de preço e outra à estratégia de serviço. Observa-se que todas se destacam de alguma forma: ou pela estratégia de preço, ou pelo custo-benefício ou pelo serviço.

Diante dos resultados apresentados, verificou-se que a vantagem competitiva em relação à concorrência influencia o retorno sobre o investimento. A partir dessa constatação, evidencia-se a importância de atrair novos clientes, satisfazer as suas necessidades e seus desejos e, conseqüentemente, obter vantagem competitiva em relação à concorrência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade entre as empresas na atualidade está cada vez mais acirrada. Ela está relacionada com a disputa pelos clientes e, desse modo, para a empresa ser considerada competitiva precisa ter vantagens sobre seus concorrentes na conquista e manutenção dos clientes. Assim, as estratégias competitivas de marketing se tornam essenciais para uma empresa competitiva. Diante disso, essa pesquisa objetivou analisar as estratégias competitivas de marketing dos restaurantes *self-service* de Cerro Largo.

Os resultados encontrados permitem concluir que os restaurantes possuem retorno do investimento realizado, ou seja, as cinco forças influenciam os preços, os custos e o investimento necessário dos restaurantes em estudo. Dessa forma, verificou-se que o posicionamento frente a cada uma das forças influencia diretamente na vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Entretanto, a rivalidade entre os restaurantes *self-service* de Cerro Largo está inflada quanto ao número de organizações, de acordo com a população do município.

Referente às estratégias competitivas genéricas, percebeu-se que todos os restaurantes utilizam-se da estratégia de diferenciação, pois diferenciam-se pela qualidade, pelo atendimento ao cliente, pela tradição, pela comida caseira e pelo custo-benefício. Nesse sentido, sugere-se aos gestores, devido ao crescimento da população do município, que busquem a estratégia de liderança no custo total, para que um restaurante consiga estabelecer uma posição de baixo custo para produzir retornos acima da média do mercado.

Quanto às estratégias competitivas de marketing dos restaurantes, conclui-se que as empresas não se utilizam formalmente da segmentação de mercado, porém possuem um mercado-alvo definido que é toda a população do município de Cerro Largo. Ainda, em relação ao posicionamento das organizações frente aos 4 p's, observa-se que se utilizam da estratégia de preço e serviço, pois são esses os fatores que ficam mais visíveis para os clientes, ou seja, é o fator que os consumidores mais valorizam.

Com base no objetivo central do estudo, conclui-se que as organizações estudadas não possuem estratégias competitivas de marketing formalizadas. No entanto, permanecem no mercado com um mercado-alvo definido e ainda utilizam-se da estratégia de preço e serviço para se posicionar.

Ainda, ressalta-se que este estudo apresentou algumas limitações, quanto à análise e descrição dos dados, no que diz respeito às cinco forças competitivas e às estratégias competitivas genéricas, pois o modelo de Porter foi criado para análises de indústrias e não de

serviços. Portanto, para o presente estudo, foram realizadas algumas adaptações para que o objetivo fosse atingido.

Como sugestão de pesquisa futura, recomenda-se estender a amostra da pesquisa para todos os tipos de restaurantes da cidade e também para outras regiões no estado, já que a presente pesquisa abrangeu somente os restaurantes *self-service* do centro da cidade de Cerro Largo.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Tradução Aline Evers. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- ANGES, D. L. **Avaliação da satisfação em serviços de restaurantes em Santa Cruz do Sul com aplicação do ACSI**. 2012. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, Santa Cruz do Sul, 2012. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/dissertacao_versao_final_derli_agnes.pdf> Acesso em: 05 maio 2015.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- ARRUDA, C. E. F. de. **Marketing de serviços aplicado em bares e restaurantes**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Especialização em Recursos Humanos e Marketing). Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Santa Maria, 2004. Acesso em: 15 out. 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). **Como identificar os pontos fortes dos seus concorrentes**. 2013. Disponível em: <<http://londrina.abrasel.com.br/noticias/1868-como-identificar-os-pontos-fortes-dos-seus-concorrentes>>. Acesso em: 10 maio 2015.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Tradução Midori Yamamoto. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. Tradução e adaptação Reynaldo Cavalheiro Marcondes; Ana Maria Roux Cesar. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, P. J. **Marketing: criando valor para os clientes**. Tradução Cecília C. Bartalotti; Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2010.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2007.
- HOOLEY, G.; PIERCY, N. F.; NICOLAUD, B. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. Tradução Luciane Pauleti; Sonia Midori. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades**. 2010. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=430520>. Acesso em: 01 de maio de 2015.

_____. **Cidades**. 2012. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=430520>. Acesso em: 01 maio 2015.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Tradução Cristina Yamagami. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Tradução Mônica Rosenberg; Brasil Ramos Fernandes; Cláudia Freire. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, A. L. **Novos rumos do marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MACHADO, E. A. **Estratégias genéricas de Porter e as finalidades percebidas para as práticas de gestão de custos**: estudo empírico com empresas da construção civil do estado do Paraná. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008. Disponível em: <http://www.ppgcontabilidade.ufpr.br/system/files/documentos/Dissertacoes/D023.pdf>. Acessado em: 30 abril 2015.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Tradução Lene Belon Ribeiro; Monica Stefan. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARICATO, P. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. 9. ed. São Paulo: Senac, 2010.

MEDEIROS, E. **Estratégias competitivas no comércio varejista de combustíveis, segundo o modelo de Porter**. 2007. 85 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2007. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Economia293737>. Acesso em: 20 out. 2015.

NEVES, M. F.; CASTRO, L.T. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, F. S. de. **A concepção do marketing nas pequenas empresas e seu impacto na vantagem competitiva: um estudo de caso no restaurante e churrascaria Berrante**. 2007. Trabalho Conclusão de Curso (Curso de Administração) - Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS, Feira de Santana, 2007. Disponível em: [http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/A97D1A3F645A434A832573910005E74D/\\$File/Mono%20Pronta%203%20PDF.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/A97D1A3F645A434A832573910005E74D/$File/Mono%20Pronta%203%20PDF.pdf). Acesso em: 28 abr. 2015.

OLIVEIRA, L. H.; CAMPOS, B. M. **Porter e a competitividade dos restaurantes self-services**: um estudo exploratório. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 9., 2006, São Paulo. **Anais eletrônicos do SEMEAD**, São Paulo: SEMEAD, 2006. Disponível

em:<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/402.pdf>.
Acesso em: 12 maio 2015.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Brag. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REBELATO, M. G. Uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes *self-service*. **G e P – Gestão e Produção**. v. 4, n. 3, p. 321 – 334, dez. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v4n3/a06v4n3.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2015.

ROBBINS, S. P. **Administração:** mudanças e perspectivas. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SECRETARIA DA FAZENDA DE CERRO LARGO/RS. **Relação de bares e de restaurantes de Cerro Largo/RS**. 2015. Arquivo digital.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Perfil dos pequenos negócios**. 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Quem-s%C3%A3o-os-pequenos-neg%C3%B3cios%3Fdestaque,5>. Acesso em: 12 out. 2015.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica:** conceitos. Tradução Celso A. Rimoli; Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICE A – Entrevista semiestruturada



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
 CAMPUS CERRO LARGO
 CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PROJETO:**

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE MARKETING: *Um Estudo dos Restaurantes Self-Service de Cerro Largo/RS.*

I - Identificação da Empresa/ Respondente

1. Empresa: _____

a. () Empresa A

b. () Empresa B

c. () Empresa C

d. () Empresa D

2. Faturamento bruto anual/porte da empresa:

a. () até R\$ 360.000,00 – micro empresa

b. () entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3.600.000,00 – pequena empresa

3. Número de funcionários: _____

4. Tempo de atuação da empresa: _____ anos

5. Entrevistado/ Função: _____

6. Nível de escolaridade:

a. () Ensino Fundamental incompleto

e. () Ensino Superior incompleto

b. () Ensino Fundamental completo

f. () Ensino Superior completo

c. () Ensino Médio incompleto

g. () Pós-graduação

d. () Ensino Médio completo

6.1. Se, com Ensino Superior, ou mais, qual a área: _____

7. Gênero:

a. () Feminino

b. () Masculino

8. Idade: _____ anos

9. Tempo de atuação do respondente na empresa: _____ anos

II – As 5 (cinco) Forças Competitivas, Segundo Porter

10. Formação de Barreiras a entrada de concorrentes:

10.1. A empresa sente-se ameaçada pela possibilidade de entrada de concorrentes no mercado?

10.2. O investimento necessário para ingressar neste mercado pode dificultar a entrada de concorrentes?

10.3. As marcas já identificadas no mercado dificultam a entrada de novos concorrentes?

10.4. O investimento inicial é considerado como barreira de entrada?

10.5. Os serviços já oferecidos pelos restaurantes podem dificultar a entrada de concorrentes no mercado?

10.6. Qual foi a média de investimentos em marketing necessários para fixação da marca?

10.7. A empresa procura identificar junto ao consumidor sua marca, através de quais meios?

10.8. Em relação ao custo de mudança qual a principal dificuldade?

10.9. Em relação ao acesso dos canais de distribuição, a empresa realiza investimentos em marketing para manter e cativar novos clientes?

10.10. Existe alguma barreira legal para entrar no mercado de restaurantes?

11. Intensidade de rivalidade entre os concorrentes existentes:

11.1. Em relação aos concorrentes, sua empresa é considerada de grande, médio ou pequeno porte?

11.2. Em relação aos concorrentes, a sua empresa é considerada a mais competitiva, a “melhor do mercado”?

11.3. Quais os principais itens presentes na rivalidade com os concorrentes?

11.4. Quais as principais dificuldades encontradas pelos restaurantes para competir no atual mercado?

11.5. Quanto aos custos fixos, o restaurante tem custos fixos baixos, altos ou médios?

12. Produtos substitutos:

12.1. Existem produtos substitutos?

12.2. Quais as estratégias que a empresa utiliza para conquistar o cliente frente aos produtos substitutos?

13. Poder de negociação dos compradores:

13.1. Quanto aos preços dos produtos oferecidos, para consumidores diários, têm algum diferencial?

13.2. Como o consumidor diário consegue barganhar (vantagens para o consumidor)?

13.3. O consumidor diário pode pagar no final do mês, para eles têm descontos? Qual é a porcentagem?

14. Poder de negociação dos fornecedores:

14.1. De uma forma global, o principal fornecedor tem poder no mercado?

14.2. Há existência de custos para troca de fornecedor? E estes são significativos?

14.3. Há fidelidade a um único fornecedor?

14.4. Quais as vantagens e desvantagens de negociar sempre com o mesmo fornecedor?

III – Estratégias Genéricas, Segundo Porter

15. Você procura surpreender o cliente, mesmo que isso implique em custos mais elevados (diferenciação)? Como?

16. Na sua empresa a estratégia é de baixo custo? (procura oferecer os menores preços do mercado?). Você tem os menores custos em relação à concorrência?

17. Ou a estratégia é o enfoque, procurando atender mercados que demandam serviços específicos? Seu enfoque é na diferenciação ou na vantagem em custo?

IV – Estratégias Competitivas de Marketing



APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Comitê de Ética em Pesquisa - CEP/UFFS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Estratégias Competitivas de Marketing: Um Estudo dos Restaurantes *Self-Service* de Cerro Largo/RS

Prezado participante,

convidamos você a participar da pesquisa “Estratégias Competitivas de Marketing: Um Estudo dos Restaurantes *Self-Service* de Cerro Largo/RS”, desenvolvida por Iara Dresel, discente de graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), *Campus* de Cerro Largo sob orientação da Professora Dr^a Dionéia Dalcin. O objetivo central do estudo é analisar as estratégias competitivas de marketing dos restaurantes *self-service* de Cerro Largo/RS. Para as organizações este estudo é de suma importância, pois permite entender as estratégias competitivas de marketing adotadas pelos restaurantes *self-service*, possibilitando a utilização das mesmas como porta para seus negócios.

O convite a sua participação se deve ao fato de o restaurante *self-service* ser representativo para a população itinerante do município de Cerro Largo/RS e por se localizar na área central aonde a maioria da população faz suas refeições. A compreensão do modo de gestão no que se refere a estratégias competitivas de marketing é de grande valia para que possamos entender quais são os fatores competitivos fundamentais para restaurantes *self-service*, assim, contribuir para a investigação e a prática da administração, com foco na área de estratégias competitivas de marketing.

A sua participação consistirá em responder a um questionário semi-estruturado, em momento oportuno, com aproximadamente 50 minutos de duração, com questões baseadas na literatura da área de investigação. Essa entrevista será gravada, mediante sua autorização, transcrita, armazenada por 1 (um) ano e terá acesso aos dados a pesquisadora Iara Dresel e orientadora Dionéia Dalcin. Você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Ainda, você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas.

Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar ao pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é o de conhecer (ao final do estudo) as características e estratégias utilizadas pelos restaurantes *self-service*, daqueles que, assim como você, utilizam-se de estratégias competitivas de marketing. Outro benefício é que as estratégias de marketing dos restaurantes *self-service* serão analisadas por um profissional da área. Quanto ao benefício individual o entrevistado terá a satisfação em auxiliar uma pesquisa, e o coletivo será conhecer os tipos de estratégias competitivas de marketing utilizadas pelas empresas pesquisadas. Outro benefício, é que após a conclusão da pesquisa, os participantes da mesma receberão um e-mail com o resultado da pesquisa realizada. A participação na entrevista poderá causar o risco de constrangimento ao ter que responder alguma pergunta de cunho pessoal, no entanto ressalta-se que as questões são relacionadas à gestão da empresa, podendo haver indagações sobre a concorrência e fornecedores da empresa. Para prevenir tais constrangimentos, o entrevistado terá a opção de não responder as perguntas; quanto aos outros dados observa-se que nenhum deles é sigiloso, e ainda o nome de nenhuma empresa pesquisada será divulgado.

Os resultados deste estudo serão divulgados, mantendo sigilo dos dados pessoais. Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador.

Desde já, agradecemos!

Cerro Largo, ____ de _____ de 2015.

Dionéia Dalcin

Tel: (55 –33593950) / E-mail: dioneia.dalcin@uffs.edu.br

Endereço para correspondência: (Rua Major Antônio Cardoso, 590, Centro - Prédio do antigo Seminário São José. CEP 97900-000. Cerro Largo – RS – Brasil).

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante: _____

Assinatura: _____

E-mail para que possa conhecer o resultado final da pesquisa: _____

Autorização para gravação de voz: () SIM () NÃO

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS: Tel e Fax - (0XX) 49- 2049-3745

E-

Mail:cep.uffs@uffs.edu.br http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2710&Itemid=1101&site=proppg

Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFFS - Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, Rua General Osório, 413D - CEP: 89802-210 - Caixa Postal 181 – Centro - Chapecó - Santa Catarina – Brasil)