

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**ANÁLISE DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS NO SETOR DE  
RESTAURANTES DA LAGOA DA CONCEIÇÃO  
FLORIANÓPOLIS/SC**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de aprovação na Disciplina CNM 5420 – Monografia.

Por: Regeane Nicaretta

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Jr.

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

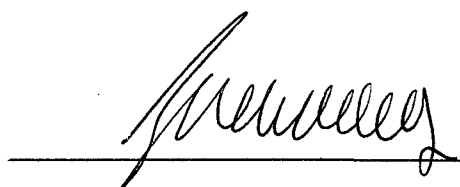
Palavras-chave:    1. Estratégia Competitiva  
                          2. Cinco Forças Competitivas  
                          3. Grupos Estratégicos

Florianópolis, fevereiro de 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

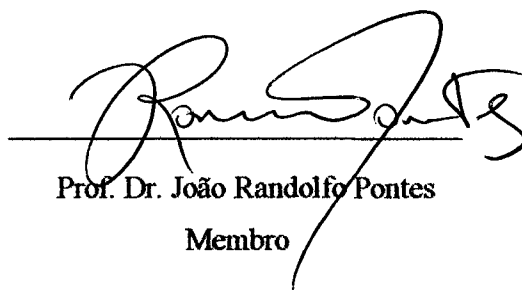
A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,0 à aluna REGEANE NICARETTA, na Disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:



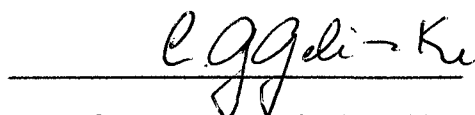
Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Jr.

Presidente



Prof. Dr. João Randolfo Pontes

Membro



Prof. Carmem Rosário Gelinski

Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, acima de tudo, a Deus, pois sem ele não estaria aqui. Também não posso deixar de agradecer a todos os professores que encontrei durante o curso, cada um deles foi responsável por uma parte do conhecimento que adquiri.

À minha querida mãe que sempre me apoiou, desde criança, em meus estudos.

Aos meus colegas de turma e de corredores, com os quais muito me diverti e aprendi.

Ao meu esposo, Rosemar, que em todos os momentos foi meu amigo, colega, professor, crítico e estimulador.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1	Problemática	1
1.2	Objetivos	2
1.2.1	Objetivo Geral	2
1.2.2	Objetivos específicos	2
1.3	Metodologia	3
1.4	Estrutura do estudo	4
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>5</b>
2.1	Concorrência	5
2.2	Dimensões da concorrência	6
2.2.1	Vantagens de custo	6
2.2.2	Vantagens de diferenciação do produto	8
2.3	Campos da competição	11
2.3.1	Competição em preço	11
2.3.2	Competição em produto	12
2.3.3	Competição em prazo	13
2.3.4	Competição em assistência técnica	13
2.3.5	Competição em imagem	14
2.4	Estratégia competitiva e análise da estrutura da indústria	15
2.4.1	Ameaça de Entrada de Novas Empresas	15
2.4.1.1	Fontes de barreiras de entrada	15
2.4.1.2	Propriedades das barreiras de entrada	19
2.4.2	Intensidade da Rivalidade entre as empresas existentes	19
2.4.3	Ameaça de produtos substitutos	22
2.4.4	Poder de negociação dos compradores	22
2.4.5	Poder de negociação dos fornecedores	24
2.5	Os Grupos estratégicos	25
2.5.1	As Dimensões estratégicas	25
2.5.2	Os Grupos Estratégicos e as Cinco Forças Competitivas	27
2.5.2.1	Os Grupos Estratégicos e as Barreiras de Mobilidade	27
2.5.2.2	Grupos Estratégicos e o poder de negociação	27

2.5.2.3	Grupos Estratégicos e a ameaça de produtos substitutos	27
2.5.2.4	Grupos Estratégicos e a rivalidade entre empresas	28
<b>3.</b>	<b>ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS CONCORRENCIAIS ADOTADAS PELOS RESTAURANTES NA LAGOA DA CONCEIÇÃO</b>	<b>29</b>
3.1	Grupo Estratégico I	29
3.1.1	O Grupo Estratégico I e as Cinco Forças Competitivas	30
3.2	Grupo Estratégico II	31
3.2.1	O Grupo Estratégico II e as Cinco Forças Competitivas	32
3.3	Grupo Estratégico III	34
3.3.1	Grupo Estratégico III e as Cinco Forças Competitivas	35
3.4	Grupo Estratégico IV	36
3.4.1	O Grupo Estratégico IV e as Cinco Forças Competitivas	37
3.5	Grupo Estratégico V	38
3.5.1	O Grupo Estratégico V e as Cinco Forças Competitivas	39
3.6	Grupo Estratégico VI	40
3.6.1	O Grupo Estratégico VI e as Cinco Forças Competitivas	41
3.7	Grupo Estratégico VII	42
3.7.1	O Grupo Estratégico VII e as Cinco Forças Competitivas	43
3.8	Grupo Estratégico VIII	44
3.8.1	O Grupo Estratégico VIII e as Cinco Forças Competitivas	45
<b>4.</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>47</b>
4.1	Grau de especialização	47
4.2	Imagem da marca	47
4.3	Qualidade dos produtos e serviços prestados	48
4.4	Grau de integração	48
4.5	Extensão dos serviços prestados	49
4.6	Política de preços	49
4.7	Os Grupos Estratégicos identificados, e as Cinco Forças Competitivas	49
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>54</b>
	<b>ANEXO (QUESTIONÁRIO)</b>	<b>55</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Problemática

A história da evolução da economia mundial revela diversas fases nas quais se pode identificar mudanças nas relações entre os elementos constituintes do ambiente econômico e, com isso, verificar o comportamento adotado pelas empresas na busca por posicionamentos adequados à realidade, respondendo a cada nova situação de maneira diferente, sempre procurando estabelecer vínculos fortes com seus clientes através de um conjunto de ações próprias aos seus objetivos.

As decisões que devem ser tomadas pelas empresas passam pela seleção e análise das opções com as quais essas se confrontam e onde buscarão respostas aos principais problemas colocados. Então, essas estratégias escolhidas passam a nortear os caminhos da empresa e a determinar o rumo que a mesma seguirá ao utilizar os instrumentos disponíveis dentro da concepção dessas estratégias. Como tem-se constatado mudanças constantes no ambiente econômico, principalmente nas últimas décadas, novas estratégias e instrumentos de ação foram surgindo, bem como antigas estratégias foram se modificando, e as empresas puderam (e podem) contar com mais opções para enfrentar desafios que vão sendo apresentados repetidamente pelo mercado.

Cada segmento econômico é detentor de peculiaridades próprias e as indústrias e empresas de serviços têm sua inserção dentro de determinado segmento identificadas pela presença de características inerentes a estes. Assim, os segmentos diferenciam-se não só pelos seus produtos e pela maneira de produzi-los, mas, também, pela escolha de estratégias que melhor se adaptam ao seu relacionamento com o ambiente competitivo.

Certas estratégias, quando adotadas por um certo número de empresas, acabam por definir segmentos mercadológicos que podem ser identificados através do comportamento das empresas com relação a práticas concorrenciais utilizadas. Esses “grupos estratégicos” caracterizam-se por determinadas formas de análise da concorrência, capacitando as

empresas para a competição por meio de instrumental específico com os quais elas, as empresas, poderão posicionar-se perante seus concorrentes.

Conhecer a forma como as empresas estão selecionando suas estratégias e, com isso, identificar a que grupo estratégico determinadas empresas pertencem e qual tem sido sua movimentação inter-grupos ou intra-grupo, pode ser um importante recurso para a análise de tendências, mostrando como elas estão reagindo às mudanças que vêm ocorrendo a uma velocidade cada vez maior em seu ambiente competitivo.

Em Florianópolis, a região da Lagoa da Conceição, é um dos principais pólos gastronômicos da cidade, não somente atraindo turistas, mas também a população da cidade. Apesar de sua importância econômica, esse setor é ainda pouco estudado e seu potencial pouco utilizado.

Este estudo busca verificar quais são as ações que o segmento de restaurantes (especificamente um grupo destes, localizados na região da Lagoa da Conceição, Florianópolis) vêm desenvolvendo na sua escolha por estratégias que possam responder às características apresentadas pelo ambiente concorrencial no qual estão inseridos.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Verificar quais as estratégias concorrenciais adotadas pelo setor de restaurantes, localizados na região geográfica da Lagoa da Conceição - Florianópolis/SC.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Verificar, qual é o comportamento estratégico dos restaurantes;
- Agrupar os restaurantes em Grupos Estratégicos, de acordo com suas características e decisões estratégicas;
- Verificar como cada Grupo Estratégico se posiciona frente às Cinco Forças Competitivas.

### 1.3 Metodologia

Este trabalho consta de uma pesquisa aplicada, sendo um estudo que utiliza teorias desenvolvidas com o objetivo de realizar avaliações empíricas sobre os fatos verificados no estudo.

Os procedimentos de pesquisa constaram do levantamento, leitura e seleção de materiais bibliográficos indicados pelo Professor Orientador e através de anotações de aula referentes ao assunto e que foram desenvolvidas durante as aulas de Economia de Empresas I, ministradas durante o Curso de Graduação em Ciências Econômicas – UFSC. Estes dados foram utilizados, basicamente, para a fundamentação teórica e para apresentar idéias pertinentes ao estudo.

O estudo de caso incidiu sobre trinta e uma (31) principais empresas do setor de restaurantes, localizados na região da Lagoa da Conceição, no município de Florianópolis. Esta região destaca-se não somente pelas belezas naturais, mas também como o principal centro gastronômico da cidade no que se refere à variedade, quantidade e qualidade dos estabelecimentos.

Para a coleta de dados foi elaborado e aplicado um questionário (ver em anexo), no período de dezembro de 2002 e janeiro de 2003, composto de duas seções: a primeira delas com questões direcionadas ao comportamento das empresas frente às dimensões estratégicas (não foram utilizadas todas as dimensões abordadas na teoria visto que algumas delas não se aplicavam ao setor e à região estudados), que são: grau de especialização, imagem da marca, qualidade dos produtos e serviços prestados, grau de integração, extensão dos serviços prestados e política de preços; a segunda seção com questões referentes ao comportamento estratégico das empresas frente às cinco forças competitivas: entrantes potenciais, produtos substitutos (para efeito de análise consideramos como substitutos os bares, cafés e lanchonetes), poder de negociação de clientes e fornecedores e, por fim, a rivalidade entre empresas do mesmo grupo e a rivalidade entre empresas de um grupo em relação aos outros.

Com a seqüência de procedimentos adotados, pretende-se chegar ao termo deste estudo, em condições de alcançar os objetivos definidos e responder às questões levantadas no



início do mesmo, com as quais se buscou delimitar o campo de ação em cujo espaço se desenvolve o estudo.

#### **1.4 Estrutura do estudo**

Capítulo 1 – Introdução: serão apresentados a Problemática, os Objetivos Geral e Específicos, a Metodologia empregada e a Estrutura do estudo;

Capítulo 2 – Fundamentação teórica: descrição das teorias utilizadas como base para o estudo;

Capítulo 3 – Estudo de Caso: os restaurantes localizados na região da Lagoa da Conceição – Florianópolis/SC;

Capítulo 4 – Conclusão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, será apresentada uma contextualização do envolvimento das empresas dentro de seu ambiente, onde as mesmas influenciam e são influenciadas pelas forças de mercado presentes em seu setor, sendo que cada indústria possui características próprias, as quais compõem o que se denomina, segundo Porter (1996, p.22), a *estrutura da indústria*. Essa estrutura, por sua vez, é influenciada pela presença de fatores que atuam a curto prazo e que podem impactar a rentabilidade e a concorrência na indústria, como flutuações nas condições econômicas, a escassez de matérias-primas, as greves e picos de demanda, entre outras situações semelhantes.

É a partir da análise dessa estrutura que as empresas traçarão suas estratégias. A necessidade de adoção de estratégias, por sua vez, é explicada pela competição entre empresas dentro de uma indústria, verificando-se graus diferentes de concorrência e a presença de objetivos conflitantes que levam os competidores a posicionar-se estrategicamente perante os seus concorrentes.

Com o intuito de obter a base teórica responsável pela análise do objeto de estudo deste trabalho (estudo do setor de restaurantes da região da Lagoa da Conceição), serão colocados, a seguir, os principais conceitos envolvidos no diagnóstico do ambiente empresarial e que fornecem uma visualização de determinadas indústrias.

### 2.1 Concorrência

As empresas procuram formular estratégias concorrenciais buscando se posicionar da melhor maneira possível frente as outras empresas do mesmo setor que são suas concorrentes diretas. A concorrência(competição) se dá pela "... busca reiterada dos produtores por melhorar sua situação de mercado em relação aos seus rivais, ou seja, melhorar sua capacidade de longo prazo de valorizar o capital aplicado." (POSSAS, 1999, p.66).

## 2.2 Dimensões da concorrência<sup>1</sup>

A busca das empresas por condições favoráveis de competição as induzem a procurar por *vantagens competitivas* que podem ser obtidas através da posição superior em relação a custos ou da oferta de produtos diferenciados em relação aos seus concorrentes. A seguir, serão apresentadas as dimensões da concorrência, descritas pela caracterização de atributos pertinentes à competição e que são maneiras de alcançar as vantagens competitivas.

### 2.2.1 Vantagens de custo

A obtenção deste tipo de vantagem competitiva engloba uma série de condições que podem estar no âmbito da empresa e refletir a sua posição no mercado. Uma breve apresentação destas condições é fundamental para percebermos sua importância no contexto:

- a) Economias de escala – a redução no preço unitário de um bem em consequência de um aumento no volume produzido por período, pode ser conseguida por meio de métodos de produção mais avançados ou automatizados, através de ganhos de *marketing*, P&D, financiamento ou em qualquer etapa produtiva ou de distribuição;
- b) Economias de escopo – proporcionadas pela utilização de equipamentos e máquinas existentes, na produção conjunta de bens diferentes, possibilitando maior flexibilidade e atendimento de demandas diversas. Conforme Possas: “São economias de escala referidas a um conjunto de bens e não apenas a um só.” (p.70);
- c) Capacidade de financiamento da firma – em situações em que há necessidade de investimentos antecipados em P&D, produção e comercialização relativamente a vendas, a importância da empresa contar com disponibilização de fundos é substancial, garantindo vantagens sobre seus concorrentes que não se encontrarem na mesma posição;

---

<sup>1</sup> As definições desta seção foram extraídas de Possas (1999), conforme indicado nas Referências Bibliográficas

- d) Patentes e licenciamento de tecnologia – a detenção de patentes garantem ao seu titular a manutenção sob seu domínio das condições de produção de determinado produto. Já o licenciamento, distribui o domínio sobre essas condições, mas requer do licenciado certa subordinação tecnológica ao cedente da tecnologia. A relevância atribuída a este item, vai depender do setor e dos diversos componentes ligados a ele. Por exemplo, se faz necessária a avaliação das condições de exigências de investimento (volume) em P&D para a manutenção da vantagem competitiva e a análise da implicação das patentes quanto a ampliação ou redução das dificuldades e custos de imitação, bem como quanto ao incentivo ao aperfeiçoamento tecnológico por parte das concorrentes;
- e) Relações com fornecedores e/ou garantia de matérias-primas – neste item, a importância como vantagem competitiva também depende de setores e fatores como o fato da matéria-prima ter fonte limitada (recursos naturais escassos, exigindo a busca por substitutos), no caso dos insumos representarem fonte relevante de diferenciação do produto e em indústrias de montagem, onde a qualidade do produto é dependente dos insumos e da produção. Vínculos fortes com fornecedores podem ser fontes de redução de custos e significar privilégios ao produtor;
- f) Relações com a mão-de-obra – considerando a mão-de-obra como um elemento fornecedor de serviços, o relacionamento com os empregados devem se dar de maneira a garantir o suprimento, a qualidade dos serviços e o dispêndio de recursos que acarretarão aumento de custos . O alcance desses objetivos pode ser obtido pela disponibilização de um bom treinamento, assegurando qualificação da mão-de-obra, sem descuidar de ações no sentido de evitar descontentamentos que podem acarretar em paralisações do processo produtivo. Para Possas: “Esse item se torna mais importante quanto maior é a qualificação necessária da mão-de-obra e o componente tácito do aprendizado.” (p.74);
- g) Organização da produção – custos menores podem ser obtidos pela aplicação de métodos apropriados na organização da produção (incluindo o planejamento e o controle desta) e no sistema de qualidade;

- h) Eficiência administrativa – sua importância varia conforme o tamanho da empresa, sendo mais significativa nas de grande porte. Porém, é um item relevante para todos os setores, já que a seleção de métodos administrativos deve se dar no sentido de favorecer o fluxo interno de informações na firma e garantir níveis de motivação e satisfação elevados entre os funcionários, visando evitar aumentos desnecessários de custos;
- i) Capacitação – a competência na utilização de técnicas produtivas, administrativas e organizacionais privilegiadas podem constituir-se em elemento-chave na construção de vantagens relevantes a um custo baixo. Para tanto, a empresa deve buscar capacitar-se, buscando destaque nas dimensões concorrenciais mais importantes para o seu setor;

### 2.2.2 Vantagens de diferenciação de produto

As vantagens competitivas adquiridas através da diferenciação de produto podem ser caracterizadas na análise de diversos aspectos relevantes para identificar suas origens. Abaixo, procede-se uma descrição desses aspectos:

- a) Especificações – está relacionado à definição do escopo da finalidade a qual o produto serve, identificando quais seus submercados ou nichos de mercado. As especificações servem como balizadores das diferenças exigidas nos produtos que são destinados a mercados específicos e, quando essas diferenças são inexistentes ou praticamente inexistentes, os produtos podem tornar-se integrantes de mercados de *commodities*, onde as especificações são bastante semelhantes. No entanto, deve-se considerar que é possível que hajam outras dimensões possíveis de diferenciação (como confiabilidade e *design*, entre outros), mesmo para estes mercados;
- b) Desempenho ou confiabilidade – o produto deve demonstrar ser capaz de atingir os propósitos para os quais ele foi desenvolvido. Esta capacidade pode ser de difícil mensuração, como nos casos em que o produto pode ter uma variação na sua eficácia em função das condições ambientais (por exemplo, na avaliação do poder nutritivo de um determinado alimento). Por outro lado, sua medição nos

bens de capital é mais facilmente verificável, pois reflete-se na eficiência e na qualidade da produção do seu comprador e usuário;

- c) *Durabilidade* – o período de tempo em que o comprador pode utilizar-se do produto pode tornar-se um atrativo na sua escolha. Assim, é conveniente que o fabricante associe sua marca ao produto, aproveitando a oportunidade para consolidar sua marca. Este quesito deve ser apropriadamente avaliado, pois, em casos em que há uma intensa renovação tecnológica, corre-se o risco de que este produto torne-se obsoleto muito rapidamente. Esta advertência é particularmente importante para a indústria de bens de capital. Em geral, “...não há interesse em que a durabilidade física exceda a econômica.” (p.76);
- d) *Ergonomia e design* – produtos desenvolvidos levando em conta sua utilização, devem ser projetados para oferecer as melhores condições de uso, especialmente quando esses são manipulados por longos períodos. Uma ergonomia apropriada pode significar maior satisfação dos funcionários ao desenvolver sua atividade e refletir na produtividade da empresa. Isso ocorre, particularmente para os bens de capital. Para os bens de consumo, o comprador poderá contar com maior conforto e/ou segurança. Quanto ao *design*, a diferenciação pode se dar pelo tamanho e facilidade de transporte ou armazenamento, além do melhor desempenho e melhores especificações;
- e) *Estética* – relacionada a formas, sabores, odores, texturas e sons. Ou seja, está intimamente ligada à capacidade sensorial do cliente, tornando-se uma diferenciação bastante subjetiva e aplicável quase que exclusivamente aos bens de consumo. No entanto, não se deve ignorar que, em determinados ambientes (como consultórios, restaurantes e escritórios), a estética de suas instalações pode significar um diferencial atraente para os usuários;
- f) *Linhas de produto* – produtos pertencentes a uma linha completa, em que há complementaridade entre eles, podem se tornar um trunfo de diferenciação quando a empresa oferece compatibilidade entre os diversos itens. Torna-se atrativo para o cliente a possibilidade de renovação e ampliação gradativa de seu estoque de bens, como no segmento de informática, onde a compatibilidade entre marcas funciona como decisão de escolha do sistema a ser adquirido;

- g)** Custo de utilização do produto – quando a utilização do produto ocorre de forma complementar ao uso de outros produtos ou serviços, a empresa deve buscar diferenciar-se através de meios que propiciem a redução do custo de utilização do mesmo (como no caso da crise do setor de energia, que levou as indústrias a produzirem mercadorias que utilizassem menor quantidade de energia);
- h)** Imagem e marca – estão intimamente ligadas e demonstram ser uma fonte de diferenciação importante, oportunizando à empresa a fidelidade do consumidor, principalmente nos casos em que a durabilidade (mais importante para bens de alto custo) e/ou a confiabilidade (alimentos e remédios, essencialmente) são imprescindíveis. É preciso ter em mente que a imagem se fundamenta não só em propaganda, mas, “... também nos procedimentos produtivos que garantam a qualidade.” (POSSAS,1999.p.79);
- i)** Formas de comercialização – especificidades relativas às formas de distribuição e comercialização do produto devem ser exploradas no sentido de proporcionar uma percepção distintiva das empresas. Assim, bens produzidos a um baixo valor unitário e altas economias de escala necessitam de distribuição ampla, através de numerosos pontos de venda, enquanto bens de maior custo de produção exigem pontos de venda mais qualificados, com pessoal capacitado para o contato com o cliente e com alto fluxo de informações entre o produtor e seus pontos de venda;
- j)** Assistência técnica e suporte ao usuário – bens passíveis de apresentar defeitos ou quebras recuperáveis ao serem utilizados, exigem que a fábrica garanta a disponibilização de assistência técnica adequada que proporcione ao usuário economia significativa, podendo ocorrer de o produto já ter essa previsão contemplada no projeto de modo a facilitar a tarefa da venda. O suporte ao usuário é mais importante quando o bem tem utilização complexa, devendo abranger desde a escolha do melhor modelo, até sua instalação e utilização;
- k)** Financiamento aos usuários – empresas que disponibilizam opções de financiamento e/ou *leasing*, tendem a atrair o cliente interessado na aquisição de

bens de capital de grande porte ou em bens de consumo duráveis, em geral, de maior valor venal;

- D) Relação com usuários – empresas podem tirar proveito de relações privilegiadas com usuários, utilizando-se da experiência desses com o produto, para promover modificações que venham a atender necessidades do mercado e que possibilitem a aquisição de vantagens competitivas.

## **2.3 Campos da competição<sup>2</sup>**

Uma empresa que quer obter sucesso em seu empreendimento e ocupar posição privilegiada no seu mercado, não pode prescindir da formulação de estratégias que possam fazer frente aos desafios impostos pelo seu ambiente concorrencial. Nesse sentido, o conhecimento do seu ambiente e dos instrumentos disponíveis para esse enfrentamento é de vital importância e sua aplicação vai depender dos objetivos da empresa e de sua habilidade em utilizar essas informações adequadamente.

Um dos atributos mais importantes, porque interessam diretamente aos clientes, são os chamados *campos da competição*, dos quais tratamos a seguir.

### **2.3.1 Competição em preço**

A teoria microeconômica tradicional descreve o preço como uma forma da empresa maximizar tanto seu volume de vendas quanto o seu lucro, o que se daria através da prática de preços mais baixos que a concorrente, levando-a à conquista de posição dominante no mercado e a vantagens competitivas advindas de economias de escala. Porém, como o mercado não é estático, haverá uma natural reação de seus concorrentes e as vantagens adquiridas tendem a desaparecer.

Para melhor entendermos a competição por preço, a teoria da estratégia empresarial se apresenta de maneira mais adequada, uma vez que a mesma enfoca a concorrência. Conforme Geraldo Luciano de Toledo, apud Contador: “Na fixação de preços orientada para a concorrência a empresa age principalmente de acordo com o que os seus

---

<sup>2</sup> Definições desta seção conforme Contador (1995), referenciado na Bibliografia em anexo.



concorrentes estão cobrando (...) ela mantém ou altera seus preço quando os concorrentes modificam os seus.” (p.33). Dentro dessa teoria, a fixação de um preço baixo induz ao crescimento do mercado e a empresa poderá conquistar mais espaço devido a este mercado ser sensível a preços. Isso é tão mais significativo quanto maior for a queda no poder aquisitivo dos consumidores.

Outra forma de competição no quesito preço, é a chamada *guerra de preços*, a qual deve ser avaliada com cuidado pela empresa, pois, se essa não tem a liderança em custos e apenas está no mesmo patamar de custos das concorrentes, a concorrência é bastante acirrada e a lucratividade da indústria como um todo pode sofrer conseqüências desastrosas. (PORTER, 1980 apud CONTADOR, 1995)

Ainda neste item, há a possibilidade da empresa competir em *prêmio e promoção*, oferecendo algumas vantagens ao consumidor, mantendo o preço de venda do produto.

### 2.3.2 Competição em produto

O autor identifica quatro (04) principais campos de competição em produto:

- a) competição em projeto do produto – ao ser projetado, o produto já adquire características e funções que criem valor para o cliente e deve procurar atender as expectativas deste;
- b) competição em qualidade do produto – “... decorre das crescentes conscientização e exigência do comprador, tendências verificadas em muitos países.” (p.38);
- c) competição em variedade de modelos – oferta de vários modelos para um mesmo produto. Visa atender demandas mais específicas e está apoiada na importância da criação de valor para o cliente, mas deve prever custos de produção mais elevados e flexibilidade de atendimento da empresa (mudança de produto);
- d) competição em novos produtos ou modelos – neste caso, a diversificação se dá pelo lançamento de novos produtos e não através da variedade de modelos do mesmo produto. Há uma tendência, revelada pelos mercados mundiais, de uma grande redução no tempo entre um lançamento e o seguinte, indicando que as

empresas estão preocupadas em aproveitar oportunidades de mercado e direcionar sua produção para o atendimento de demandas mais específicas.

### **2.3.3 Competição em prazo**

Constituída de três (03) campos, conforme segue:

- a) competição em prazo de cotação e de negociação – a urgência do cliente em resolver situações problemáticas requer do fornecedor do produto ou serviço, a disponibilização rápida da cotação para o fornecimento, demonstrando disposição para auxiliá-lo na solução de problemas e uma postura flexível para a negociação, criando uma impressão favorável no mesmo e possibilitando adquirir uma imagem de credibilidade e confiança;
- b) competição em prazo de entrega – a redução de estoques adotada pelas empresas na atualidade, favorece a competição neste campo, pois a diminuição do intervalo entre entregas exige que o fornecedor se adapte às necessidades do cliente e ofereça condições confiáveis de cumprimento dos prazos negociados;
- c) competição em prazo de pagamento – ofertar condições favoráveis no prazo de pagamento, pode significar a garantia de vantagens competitivas, uma vez que, para o cliente, pode ser importante e decisivo contar com prazos mais dilatados;

### **2.3.4 Competição em assistência técnica**

Assim como o item anterior, este também possui três (03) campos:

- a) competição em assessoramento tecnológico antes da venda – a presença de um corpo técnico de vendas que auxilie na definição de especificações do produto que o cliente potencial necessita, pode resultar em vantagens competitivas importantes;
- b) competição em atendimento durante a venda – a crescente relevância do atendimento ao cliente, devido à necessidade de conquistar e manter a fidelidade dos consumidores perante a concorrência acirrada, direciona a empresa para a oferta de qualidade no atendimento durante a venda,

procurando dar ao cliente “Uma rede de distribuição, com postos de venda convenientemente localizados e facilidade de acesso, é fator importante no atendimento ao cliente.” (p.42);

- c) competição em assistência técnica após a venda – os consumidores darão preferência a produtos que possuam peças de reposição de fácil disponibilidade e que contem com pessoas habilitadas para o conserto, quando necessário. As empresas podem encontrar maneiras de garantir vantagens competitivas a partir do oferecimento desses serviços a seus clientes;

### **2.3.5 Competição em imagem**

Dois (02) são os campos deste tipo de competição:

- a) competição em imagem do produto, da marca e da empresa – está associada à importância atribuída pelo consumidor ao *status* que a marca pode oferecer ou à qualidade reconhecida do produto. As empresas investem em estratégias que possam assegurar a formação e a manutenção da sua imagem, de maneira a conseguir destaque no mercado;
- b) competição em preservação ambiental – a conscientização da população sobre a importância da preservação urgente do meio ambiente, vem direcionando as empresas para a busca de métodos produtivos e por produtos que sejam menos agressivos ao ambiente. A crescente importância atribuída pelos consumidores a ações preservacionistas podem significar relevante fonte de aquisição de vantagens competitivas pelas empresas que investem em esforços para a proteção ambiental e as empresas que negligenciarem este fato, estão arriscadas a sofrer isolamento do mercado

## 2.4 Estratégia Competitiva e a Análise da Estrutura da Indústria<sup>3</sup>

Aqui será abordada uma análise referente ao comportamento das empresas de determinado setor em relação ao seu ambiente externo. A maneira como as empresas reagem frente à concorrência de outras e as estratégias que utilizam para enfrentarem as modificações que ocorrem no ambiente externo à empresa, levando-a a proceder alterações em suas próprias características de competição, está vinculada ao conjunto de forças que determinam a intensidade da concorrência na indústria e que irão refletir no potencial de lucro final desta – as chamadas Cinco Forças Competitivas – e sobre as quais serão apresentadas uma breve descrição.

### 2.4.1 Ameaça de Entrada de Novas Empresas

Em geral, a rentabilidade de uma indústria é um grande atrativo para o estabelecimento de novas empresas. Assim, as empresas já pertencentes a esta indústria devem permanecer atentas a esta possibilidade de novos concorrentes, pois estes “... trazem nova capacidade e do desejo de ganhar parcela de mercado e freqüentemente recursos substanciais.” (PORTER,1986.p.25). Como consequência de um novo ingresso de empresas, pode ocorrer uma queda nos preços ou uma elevação nos custos das empresas, significando redução na taxa de rentabilidade da indústria.

Nesse contexto, as *barreiras à entrada* (representadas pelo grau de dificuldade oferecidos pelas empresas estabelecidas às potenciais entrantes) fornecem, juntamente com a intensidade da reação dos concorrentes já existentes na indústria, defesa a esta ameaça.

#### 2.4.1.1 Fontes de barreiras de entrada

Existem sete (07) fontes de barreiras identificadas:

- a) *Economias de escala* – reside na relação inversa existente entre o aumento do volume produzido por período e o custo unitário do produto. Ou seja, à medida

---

<sup>3</sup> As definições apresentadas nesta seção e em suas sub-seções, foram extraídas de Porter (1986), referenciados na Bibliografia em anexo.

que aumenta o número de produtos produzidos, há uma redução no seu custo unitário. As economias de escala oferecem uma barreira ao possível entrante devido à necessidade deste iniciar suas atividades já produzindo em larga escala e estando sujeita a uma reação intensa dos concorrentes existentes ou seu ingresso com produção em escala reduzida, mas com altos custos em comparação aos existentes nas demais empresas do setor, reduzindo sua expectativa de lucros;

- b) *Diferenciação do produto* – está relacionada à marca forte e a um sentimento de lealdade que as empresas desenvolveram junto a seus clientes, através de ações que tomaram no passado no sentido de oferecer produtos e serviços diferenciados, do esforço em publicidade ou, ainda, pelo fato dessas empresas terem sido as primeiras a entrar em determinada indústria.

A barreira à entrada é identificada na necessária adoção de investimentos altos com vistas a superar esses vínculos estabelecidos entre os clientes e as empresas já existentes, o que pode significar prejuízos iniciais e ter sua duração prolongada;

- c) *Capital necessário* – refere-se ao investimento de recursos financeiros, abrangendo instalações produtivas, crédito ao consumidor, estoques ou cobertura de prejuízos iniciais. O volume total requerido cria uma barreira à entrada, especialmente se grande parte for destinada a “... atividades arriscadas e irrecuperáveis como a publicidade inicial ou para pesquisa e desenvolvimento (P&D).” (p.27);
- d) *Custos de mudança* – relacionado ao custo adicional a que estão sujeitos os compradores ao trocar de fornecedor. Esses custos podem ser representados por gastos na aquisição de novos equipamentos, gastos com novos treinamentos, novo projeto do produto e custos para identificar e testar novos fornecedores, entre outros. A barreira, neste caso, é representada pela necessidade imposta ao entrante para que ele ofereça vantagens substanciais ao comprador para que este decida efetuar a troca;
- e) *Acesso aos Canais Distribuidores* – para que uma nova empresa tenha seu produto colocado à disposição do cliente, ela precisa convencer os canais de

distribuição, que já estão sendo abastecidos pelas empresas já existentes, a receber e comercializar seu produto. Para tanto, precisam oferecer descontos de preço, participação em campanhas publicitárias e disponibilização de outros recursos, levando-as a reduzirem seus lucros. Esse tipo de barreira de entrada será tão mais eficiente para empresas estabelecidas em uma indústria, quanto maior for o controle que essas tenham sobre os canais e quanto mais limitados esses distribuidores se apresentarem;

- f) *Desvantagens de custo independentes de escala* – as empresas que pretendem ingressar em uma indústria podem deparar-se com uma barreira representada por vantagens de custos auferidas pelas concorrentes e que não são passíveis de serem igualadas, não importando o tamanho ou a economia de escala que possam ser apresentadas pela potencial entrante.

Porter (1986, p.29) descreve as vantagens mais críticas como sendo:

- tecnologia patenteada do produto → proteção por direitos de patentes ou detenção de segredo quanto ao *know-how* do produto ou características do projeto;
- privilégio de acesso às matérias-primas → é possível que as empresas estabelecidas em um setor tenham fechado o acesso às fontes de insumos mais favoráveis ou, ainda, tenham antecipado necessidades futuras, contratando o fornecimento a preços praticados para uma procura pela matéria-prima menor do que a atual, indisponibilizando o acesso às matérias-primas ao preço favorável conseguido na negociação antecipada do fornecimento;
- localizações favoráveis → ocupação antecipada propicia às empresas já existentes usufruírem de vantagens adquiridas pela localização favorável que são representadas pelo menor esforço financeiro dispendido no seu estabelecimento, em comparação ao valor atual praticado pelo mercado, cujas forças existentes neste mercado elevam seu preço até o atingimento da total captação de seu valor;
- subsídios oficiais → o governo pode atuar favoravelmente às empresas já estabelecidas, através do fornecimento de subsídios preferenciais que

signifiquem vantagens duradouras a estas; e

- curva de aprendizagem ou de experiência → alguns segmentos de negócios tendem a apresentar redução nos custos unitários de produção de determinado produto em função do acúmulo de experiência adquirida ao longo de sua atuação. Há uma tendência ao aprimoramento da mão-de-obra, tornando os trabalhadores mais eficientes e refletindo-se no resultado da empresa em relação ao seu dispêndio com a produção de cada unidade do produto. Porter alerta, também, para o fato de que as experiências acumuladas também podem influenciar positivamente a distribuição, as atividades de apoio e outras funções. Então, conclui: “Se os custos declinam com a experiência em uma indústria e se a experiência pode ser resguardada pelas empresas estabelecidas, então esse efeito conduz a uma barreira de entrada.” (p.30);
- g) *Política Governamental* – controle exercido pelo governo em determinados setores quanto à entrada de novas empresas, através de licenças de funcionamento ou de limites impostos ao acesso às matérias-primas, mas podendo ser exercido, também, por meio de formas restritivas mais sutis, em especial, a determinação de padrões de poluição do ar e da água, índices de segurança e eficiência do produto.

Além dessas fontes de barreiras à entrada, as empresas que desejam ingressar em determinado setor devem considerar suas expectativas quanto às resistências oferecidas pelas empresas estabelecidas e que podem utilizar-se de condições favoráveis de caixa, de capacidade instalada ociosa e da relação privilegiada com clientes e canais de distribuição. Devem observar, ainda, se já existe uma história de vigorosas retaliações praticadas anteriormente por essas empresas e qual é o ritmo de crescimento da indústria, pois, no caso de crescimento lento, essa característica pode representar limites na capacidade de absorção da indústria de uma nova empresa, sem impactar negativamente as vendas e a rentabilidade existente na indústria.

Outra preocupação das potenciais entrantes reside na presença de um preço de entrada hipotético muito elevado, referente à estrutura de preços vigente na indústria, a qual

apenas equilibraria benefícios de entrada com os custos esperados para superar as barreiras oferecidas. (p.31).

#### **2.4.1.2 Propriedades das barreiras de entrada**

Alguns outros fatores podem ser determinantes nas condições do ambiente empresarial, quanto às restrições de entrada em uma indústria:

- a) barreiras de entrada são mutantes. Elas modificam-se de acordo com movimentos que mudem as condições vistas acima;
- b) apesar de mudanças nas barreiras de entrada ocorrerem por razões muito além do controle das empresas, as ações estratégicas destas são fatores de alta relevância, causando impactos importantes no ambiente concorrencial;
- c) as barreiras não possuem a mesma intensidade para todas as empresas. Assim, “ ... algumas empresas podem dispor de recursos ou competências que lhes permitam superar a barreira de entrada em uma indústria a um custo mais baixo do que para a maioria das outras.” (PORTER, 1986 p.32).

#### **2.4.2 Intensidade da Rivalidade entre as empresas existentes**

Configura-se na disputa por posição dentro do mercado, através do uso de táticas concorrenciais como competição por preços, batalhas de publicidade, lançamento de novos produtos e ampliação dos serviços ou das garantias aos clientes. A rivalidade é decorrente de pressões ou de oportunidades de melhoria na posição da empresa dentro da indústria e é resultado da interação de vários fatores estruturais presentes no ambiente das empresas, como as abaixo descritas:

- a) *Concorrentes numerosos ou bem equilibrados* – no caso de um grande número de empresas presentes na indústria, pode ocorrer que haja a crença em algumas empresas, de que estas possam realizar movimentos sem que as demais percebam, criando uma dissidência interna. Mas, a instabilidade na indústria também pode ocorrer quando há um pequeno número de empresas, se estas encontrarem-se equilibradas em termos de tamanho e recursos aparentes e houver uma tendência



a que elas venham a travar lutas entre si e se puderem contar com recursos para retaliações mais intensas;

- b) *Crescimento lento da indústria* – há uma considerável instabilidade na concorrência por parcela do mercado, maior do que a presente no caso da competição em indústrias cujo crescimento se dá de forma mais rápida. Isso acontece devido à limitações de recursos e espaço para o crescimento da empresa em consonância com a indústria;
- c) *Custos fixos ou de armazenamento altos* – a presença de custos fixos altos conduzem à queda nos preços causados por excesso de capacidade existente. Os produtos que apresentam elevados custos de armazenamento são passíveis de ter seus preços reduzidos para que haja uma aceleração na sua venda;
- d) *Ausência de diferenciação ou custos de mudança* – a concorrência é mais intensa no caso de produtos ou serviços considerados como gêneros de primeira necessidade ou com pouca diferenciação. Os preços e os serviços são os principais itens a serem considerados pelo comprador, em sua escolha, tornando-os elementos de pressão para a concorrência. Em oposição, a empresa que opta pela diferenciação do produto consegue proteger-se da concorrência, pois os compradores considerarão os custos de mudança, além de apresentarem preferências e um sentimento de lealdade com relação a determinados vendedores;
- e) *Capacidade aumentada em grandes incrementos* – as economias de escala podem exigir acréscimos na capacidade instalada e, em alguns setores, a capacidade só poderá ser aumentada em grandes quantidades, podendo ocorrer o rompimento do equilíbrio da oferta/procura da indústria e gerando um incremento na rivalidade entre as empresas;
- f) *Concorrentes divergentes* – empresas possuem objetivos e estratégias diversos quanto à competição, o que faz com que haja uma certa dificuldade das empresas concorrentes para captar as reais intenções do seu competidor, levando à possibilidade de enganos quanto à avaliação. Neste contexto, as “regras do jogo” da indústria também não são claras e acordos ficam prejudicados. Conforme Porter, “(...) As alternativas estratégicas certas para um concorrente serão erradas para outros.” (p.36);

- g) *Grandes interesses estratégicos* – a rivalidade tende a aumentar na presença de empresas com características expansionistas, onde os resultados favoráveis são fundamentais para o seu sucesso na indústria e sua ação cria situações desestabilizadoras, com a possibilidade desta empresa vir a sacrificar sua lucratividade em função do objetivo maior, impactando o ambiente concorrencial como um todo;
- h) *Barreiras de saída elevadas* – as empresas que pretendem sair de uma indústria podem deparar-se com dificuldades para abandonar o setor, representadas por fatores econômicos, estratégicos e emocionais que interferem na sua decisão e as mantêm em atividade mesmo com resultados desencorajadores ou mesmo negativos. Porter identifica as principais fontes de barreiras à saída, conforme segue:
- ativos especializados → o grau de especialização elevado dos ativos utilizados para determinada atividade ou localização não propiciam valores altos de liquidação ou têm altos gastos com transferências ou conversão;
  - custos fixos de saída → incluindo gastos com acordos trabalhistas, custos de restabelecimento e capacidade de manutenção de componentes sobressalentes, entre outros;
  - inter-relações estratégicas → o relacionamento interno entre as unidades da empresa no que tange à “... imagem, capacidade de marketing, acesso aos mercados financeiros, instalações compartilhadas etc. Isto faz com que a empresa entenda como de grande importância estratégica o fato de estar no negócio.” (PORTER, 1986 p.37);
  - barreiras emocionais → resistência da administração em apresentar justificativas econômicas para as decisões de saída pode ser explicada pelo envolvimento com a atividade em particular, pelo sentimento de lealdade aos empregados, devido a incertezas e receio quanto ao futuro de suas próprias carreiras, por orgulho e por outros motivos;
  - restrições de ordem governamental e social → os efeitos negativos da saída quanto ao desemprego e à economia da região afetada podem ser decisivos para o governo desmotivar ou mesmo negar a saída do negócio.

Assim como nas barreiras à entrada, também aqui são observadas mudanças nas condições de rivalidade entre as empresas e que podem ser motivadas tanto pelo atendimento da maturidade pela indústria, quando ocorre uma alteração no padrão de crescimento da indústria e este ritmo passa a apresentar declínio, trazendo consigo a intensificação da rivalidade, a redução na lucratividade e podendo, em certos casos, culminar na convulsão da indústria (p.38), quanto pela ocorrência de introdução de inovações tecnológicas que modifiquem a personalidade da indústria de maneira contundente e que tragam a elevação dos custos fixos de produção e a intensificação da instabilidade da rivalidade na indústria.

### **2.4.3 Ameaça dos produtos substitutos**

A existência de produtos que são substitutos aos fornecidos pelas empresas, torna a competição mais acirrada e requer que as empresas estejam atentas aos movimentos das indústrias que oferecem concorrência através destes produtos. Devem, ainda, considerar o fato de estes substitutos limitarem o preço praticado por elas, refletindo-se no resultado alcançado. Um posicionamento frente aos produtos substitutos, através de ações coletivas da indústria, pode ser o melhor caminho a seguir.

Para Porter, maior atenção deve ser dedicada a produtos substitutos sujeitos a tendência de melhoramentos do atendimento às necessidades dos consumidores e àqueles pertencentes a indústrias que operam com lucros elevados. (p.40).

### **2.4.4 Poder de negociação dos compradores**

O poder de negociação dos compradores vai depender de determinadas características relativas ao seu posicionamento no mercado e do peso relativo de suas aquisições efetuadas na indústria em relação à totalidade de seus negócios. Um comprador é considerado poderoso quando:

- a) Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor – a empresa depende em elevado grau das compras deste consumidor. Assim, quanto maior o volume adquirido por um comprador, maior será seu

poder de negociação e, se a indústria possuir elevados custos fixos, seu poder é ampliado e ele fará pressão para a manutenção da capacidade preenchida;

- b) Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras - o comprador será bastante seletivo e procurará preços favoráveis;
- c) Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados - os compradores tentarão jogar um fornecedor contra o outro, de maneira a conseguir vantagens de preço;
- d) Ele enfrenta poucos custos de mudança - a troca de fornecedor é facilitada, aumentando o poder de negociação do comprador;
- e) Ele consegue lucros baixos - o gasto com compras será buscado, na tentativa de melhorar seu resultado;
- f) Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás - o poder de negociação aumenta, conforme a disposição do comprador em cumprir a ameaça e, caso eles já sejam parcialmente integrados, podem deter o conhecimento detalhado dos custos, auferindo maiores condições de negociação. Segundo Porter:

“Se as motivações dos compradores no sentido de uma integração se baseiam mais em segurança de fornecimento ou em outros fatores não ligados diretamente a preços, isto pode implicar que as empresas na indústria tenham que oferecer grandes concessões de preços para impedir a integração.” (PORTER, 1986 p.41);

- g) O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador - o cliente estará mais sensível ao preço e deterá poder de negociação elevado, obrigando as empresas a reduzirem seu preço para vender seu produto;
- h) O comprador tem total informação - demanda, preços reais de mercado e custos dos fornecedores são plenamente conhecidos pelo comprador, levando-o a uma posição privilegiada na negociação de preços.

É pertinente observar que, como os fatores descritos sofrem mudanças com o passar do tempo ou devido a decisões estratégicas adotadas pelas empresas, as condições de poder do comprador também mudam, acompanhando o movimento acontecido no ambiente da indústria.

#### **2.4.5 Poder de negociação dos fornecedores**

A indústria pode depara-se com situações em que os fornecedores exerçam pressão para a elevação de preços ou ameacem reduzir a qualidade dos insumos fornecidos, o que causaria uma redução na lucratividade da indústria, principalmente em casos que esta não seja capaz de repassar a elevação de seus custos para o consumidor.

O poder de negociação dos fornecedores apresenta características que vão de encontro ao observado para o poder de negociação do comprador. Assim, fornecedores são poderosos em função de:

- a) Domínio de poucas companhias e mais concentrado do que a indústria para a qual vende – “Fornecedores vendendo para compradores mais fragmentados terão em geral capacidade de exercer considerável influência em preços, qualidade e condições.” (PORTER, 1986 p.43);
- b) Não estar obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria – a presença de produtos substitutos diminui sobremaneira o poder de negociação dos fornecedores. Mesmo os fornecedores mais fortes podem se colocados à prova;
- c) A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor – quando existem várias indústrias atendidas pelo fornecedor, esse passa a exercer um poder de negociação mais elevado sobre aquela indústria para a qual suas vendas não são significativas em volume;
- d) O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador – nesse caso, o poder de negociação dos fornecedores é elevado, pois o comprador depende do insumo para sua própria produção ou para a qualidade de seu produto;

- e) Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança – “Diferenciação ou custos de mudança enfrentados pelo comprador descartam suas opções de jogar um fornecedor contra o outro.” (p.43). O poder de negociação do fornecedor é bastante elevado;
- f) O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para a frente – se houver uma ameaça do fornecedor em produzir o bem ou o serviço que seu comprador atualmente produz ou presta, o poder de negociação do fornecedor pode ser elevado, dependendo da credibilidade que esta ameaça ofereça.

## **2.5 Os Grupos estratégicos**

As empresas pensam e agem de maneira diferente quanto à avaliação de seu ambiente concorrencial, escolhendo estratégias e desenvolvendo seu processo produtivo e administrativo que estejam alinhados aos seus objetivos. Porém, pode-se identificar, dentro de uma indústria, grupos de empresas que adotam estratégias semelhantes, considerando as dimensões estratégicas existentes. Estas empresas tendem a ter parcelas de mercado parecidas, sendo afetadas e respondendo de forma semelhante a acontecimentos externos ou a movimentos competitivos na indústria por causa de suas estratégias semelhantes.

Nesse contexto, pode ocorrer de que uma indústria venha a possuir apenas um grupo estratégico, onde todas as empresas seguem a mesma estratégia; ou, de modo oposto, pode haver casos em que cada empresa siga estratégias totalmente diferente das demais, caracterizando a existência de grupos estratégicos formados por cada empresa, individualmente. Entretanto, o que se observa é que, em geral, uma indústria apresenta vários grupos estratégicos.

### **2.5.1 As Dimensões estratégicas**

A análise do comportamento da indústria quanto ao seu posicionamento dentro de determinado grupo estratégico, deve ser apoiada nas dimensões estratégicas existentes e que são descritas a seguir.

- a) grau de especialização – posição da empresa quanto à extensão da linha de seus produtos, os segmentos de mercado e as regiões geográficas visadas;
- b) imagem da marca – baseada na publicidade e força de vendas, evitando a concorrência somente por preços;
- c) qualidade do produto – refere-se à matéria-prima utilizada, a especificações, a características do produto, etc.;
- d) domínio tecnológico – posição quanto a ser o líder em inovações ou apenas um imitador. No entanto, deve-se observar que nem sempre qualidade e liderança tecnológica andam juntas;
- e) grau de integração vertical – baseado no valor agregado pela empresa caso essa tenha integração para frente (como possuir lojas exclusivas, assistência técnica, etc.) ou para trás (produzir seus insumos);
- f) posição em termos de custo – relacionada à utilização de equipamentos e instalações que permitam a produção e distribuição com baixos custos;
- g) escolha dos canais de distribuição – se estes serão próprios, distribuidores especializados ou generalistas;
- h) extensão dos serviços anexos propostos – se a empresa oferece serviços como estacionamento, assistência técnica, crédito, suporte a respeito do produto, etc.;
- i) política de preços – determinação do seu nível em relação aos concorrentes, considerando variáveis como qualidade e custos de fabricação;
- j) relações com a sociedade-mãe – quando a empresa faz parte de um conglomerado ou de um grupo com atuação centrada em um setor, seu relacionamento com a matriz pode ser influência para os objetivos da diretoria da empresa ou pode ser impacto para a disponibilidade de recursos;
- k) relações com os poderes públicos – refere-se à possibilidade de obtenção de subsídios governamentais para empresa ou à necessidade da empresa submeter-se a regulamentações.

## **2.5.2 Os Grupos Estratégicos e as Forças Competitivas**

A posição dos diferentes Grupos Estratégicos pode variar em relação a cada uma das Forças Competitivas, como veremos abaixo.

### **2.5.2.1 Os Grupos Estratégicos e as Barreiras de Mobilidade**

O entrante potencial vai enfrentar barreiras de entrada específicas para cada Grupo Estratégico ao qual pretende ingressar. Diferentes estratégias podem distinguir a diferenciação do produto, as economias de escala, as necessidades de capital e as outras fontes de barreiras de entrada, em geral.

As barreiras de entrada presentes em determinado Grupo Estratégico protegem as empresas desse grupo contra a possível inserção de novas empresas de fora da indústria e dificultam a mudança de posição inter-grupos estratégicos. Ou seja, representam empecilhos a movimentos tanto internos quanto externos à indústria, que só podem ser superados no caso de mudanças nessas barreiras. Essas barreiras de mobilidade também são responsáveis pela explicação do por quê algumas empresas auferirem maiores lucros que outras, dentro da mesma indústria.

### **2.5.2.2 Grupos Estratégicos e o poder de negociação de fornecedores e clientes**

O poder de negociação com clientes e fornecedores vai depender das características de cada grupo estratégico e seu grau provém das diferentes estratégias adotadas pelas empresas componentes do grupo.

### **2.5.2.3 Grupos Estratégicos e a ameaça dos produtos substitutos**

Aqui, também, várias considerações devem ser feitas, pois os grupos estratégicos podem enfrentar diferentes níveis de exposição à concorrência de produtos substitutos, caso eles focalizem diferentes partes da linha de produtos, atendam a clientes distintos, operem em diferentes níveis de qualidade ou sofisticação tecnológica, tenham posições diferentes de custo, etc.



#### **2.5.2.4 Grupos Estratégicos e a rivalidade entre empresas**

O número de grupos estratégicos pertencentes a uma indústria representa condição importante para a intensidade da rivalidade entre empresas. Indústrias com muitos grupos estratégicos tendem a ser mais sensíveis às forças da rivalidade competitiva, devido à maior diversidade ou assimetria entre as empresas da indústria.

O grau de rivalidade entre grupos estratégicos da indústria, pode ser determinado por quatro (04) fatores:

- a) a interdependência entre os grupos no mercado – quanto maior a interdependência, maior o grau de rivalidade. Essa situação pode ocorrer quando os segmentos de mercado visado sejam os mesmos ou muito próximos;
- b) a diferenciação dos produtos de cada grupo – estratégias de diferenciação, se bem sucedidas, podem resultar em redução da intensidade da rivalidade;
- c) o número de grupos estratégicos e seus tamanhos relativos – há uma relação diretamente proporcional: quanto maior o número e a igualdade da dimensão dos grupos, maior tende a ser a concorrência conseqüente de diferentes estratégias.

### 3 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS CONCORRENCIAIS ADOTADAS PELOS RESTAURANTES NA LAGOA DA CONCEIÇÃO.

Com base nos resultados da pesquisa, executada através do questionário já mencionado anteriormente, foi possível identificar, nesta região, empresas que possuem um comportamento semelhante em relação às estratégias concorrenciais adotadas, e agrupá-las em oito (08) grupos estratégicos, cujas características em relação às dimensões estratégicas serão analisadas a seguir, assim como o comportamento deste grupos estratégicos em relação às cinco forças competitivas.

#### 3.1 Grupo Estratégico I

Componentes - Restaurantes Maurílio I e Maurílio II;

Dimensões Estratégicas:

- a) *grau de especialização*: altamente especializado em frutos do mar, porém oferece algumas poucas opções de pratos à base de carnes e aves;
- b) *imagem da marca*: há, neste grupo, pequenos investimentos em publicidade (propaganda), direcionadas principalmente para agências de turismo que trabalham com grupos e excursões;
- c) *qualidade dos produtos e serviços prestados*: observa-se que não há uma grande preocupação com a qualidade tanto de produtos servidos (pratos *à la carte*) e sim com a quantidade, quanto de atendimento ao cliente, não havendo gastos com treinamento e qualificação dos funcionários. São estabelecimentos simples, cuja preocupação maior está em atender grande quantidade de clientes, principalmente excursões, de forma rápida e simples. Grande parte dos atendimentos são feitos a grupos fechados (excursões) com reservas antecipadas;
- d) *grau de integração*: observa-se integração vertical para trás neste grupo. Estes restaurantes possuem barcos pesqueiros próprios que fornecem quase que a totalidade

dos frutos do mar utilizados como matéria-prima. Este fator reflete-se diretamente nos custos destas empresas (para baixo) visto que os frutos do mar são o principal insumo utilizado por eles;

- e) extensão dos serviços prestados: aceitam *ticket's* alimentação e refeição, aceitam cartões de crédito e um fator muito relevante, principalmente para turistas, possui mesas e cadeiras ao ar livre em frente à praia;
- f) política de preços: praticam preços relativamente elevados, sendo que não competem entre si por preços, isso pelo fato de possuírem localização favorável (Praia da Joaquina), onde não existem concorrentes diretos próximos e também porque os dois restaurantes desse grupo pertencem a uma mesma família.

### **3.1.1 O Grupo Estratégico I em Relação as Cinco Forças Competitivas**

- a) *entrantes potenciais*: neste grupo estratégico as barreiras à entrada, no que se refere à necessidade de capital financeiro investido, são baixas(em torno de R\$ 50.000,00). Porém, com relação à diferenciação de produto, imagem da marca, torna-se elevada, não devido a um investimento em marca, mas ao fato destes restaurantes serem tradicionais na região e possuírem um certo grau de poder (político) para impedir que novos restaurantes, que possam vir a concorrer, se estabeleçam naquele local. Também o fato de apresentarem integração vertical para trás, lhes proporciona vantagens de custos (mais baixos), fato que poderia ser um obstáculo para outra empresa que ali se estabelecesse, visto que não conseguiria facilmente competir em preços;
- b) *produtos substitutos*: as empresas desse grupo não demonstram grande preocupação em relação a estes produtos, não julgando ameaçadora a concorrência de lanchonetes e vendedores ambulantes existentes nas proximidades, principalmente durante o verão (alta temporada);
- c) *poder de negociação de fornecedores*: não possuem, praticamente, nenhum poder, visto que o próprio restaurante fornece sua principal matéria-prima (integração vertical para trás), frutos do mar, sendo que os demais produtos utilizados pelo restaurante são homogêneos e facilmente encontrados em diferentes fornecedores e, para estes produtos, o que se torna mais relevante para o estabelecimento é o preço e não a

qualidade ou garantia de fornecimento, fato que possibilita à empresa trocar facilmente de fornecedor sem que isso se reflita em maiores custos;

- d) *poder de negociação de clientes*: há um certo grau de poder de clientes devido ao fato de que o público principal destes restaurantes são grupos (excursões) que, devido à quantidade de pessoas, acabam tendo poder de barganha em relação a preço. É importante esclarecer que, nem sempre quem se beneficia deste poder é o cliente, mas sim os guias e motoristas que, em troca de trazerem os grupos, recebem comissões e/ou descontos nas refeições, que não são repassados aos clientes;
- e) *rivalidade entre as empresas (do mesmo grupo)*: aqui a rivalidade entre elas é praticamente inexistente, principalmente porque são apenas duas empresas pertencentes a mesma família e que apresentam baixos custos fixos e de armazenamento, assim como expectativas de crescimento atingidas, não demonstrando disposição de diminuir preços para aumentar vendas (participação de mercado);
- f) *rivalidade entre empresas (em relação a outros grupos)*: a rivalidade entre empresas desse grupo e dos demais é muito baixa (praticamente inexistente). Isso é explicado pelo fato de tais estabelecimentos estarem em uma localização favorável (Praia da Joaquina) e relativamente distantes de concorrentes diretos.

### 3.2 Grupo Estratégico II

Componentes – Restaurantes: Onze & Onze, Restaurante Lagoa Oriental

Dimensões Estratégicas:

- a) *grau de especialização*: especializados no fornecimento de comida em *buffet*, exclusivamente no sistema “em quilo”. Não existe especialização no tipo de comida servida, por exemplo, frutos do mar, possuem um cardápio variado de pratos quentes e frios;
- b) *imagem da marca*: não existe nenhum tipo de investimento em marca. A publicidade destes restaurantes ocorre através da propaganda do tipo “boca à boca” e de sua

localização (piso térreo do *shopping*), que os torna muito visíveis ao público. Outra vantagem que possuem se refere ao fato de serem os únicos (na região estudada) a fornecerem este tipo de serviço, o que, segundo eles, dispensa gastos com publicidade;

- c) *qualidade dos produtos e serviços*: são restaurantes que prezam muito pela qualidade e também variedade do cardápio. O cuidado com a limpeza (tanto cozinha quanto *buffet*) e apresentação dos alimentos são de extrema importância. Como os alimentos estão dispostos no *buffet* e os clientes servem-se dele, não há uma maior preocupação com o atendimento, por isso os investimentos em treinamento e qualificação de pessoal (garçons) é inexistente;
- d) *grau de integração*: não se verifica nenhum tipo de integração neste grupo, sendo que todos os insumos necessários à produção do cardápio são obtidos através de fornecedores;
- e) *extensão dos serviços prestados*: aceitam *ticket's* alimentação e refeição, principalmente pelo fato de possuírem, como principais clientes, funcionários do comércio e bancos da região;
- f) *política de preços*: são restaurantes que praticam preços relativamente baixos, de acordo com os custos que possuem, isso pelo fato de possuírem como principais clientes, trabalhadores (e suas famílias) que fazem ali suas refeições diárias. Neste grupo são apenas dois restaurantes, localizados um em frente ao outro, que praticam preços iguais e utilizam-se de mesas comuns no vão da praça de alimentação do *shopping center*.

### 3.2.1 O Grupo Estratégico II em Relação as Cinco Forças Competitivas

- a) *entrantes potenciais*: existe uma grande facilidade de entrada, e também saída, de novos restaurantes neste grupo. São baixos os investimentos financeiros necessários (cerca de R\$ 40.000,00), assim como em relação à diversificação dos produtos (marca) ou fidelidade dos clientes, que depende apenas de preço e qualidade;
- b) *ameaça de produtos e serviços substitutos*: no caso específico deste grupo estratégico, eles possuem como produtos substitutos tanto lanchonetes e bares como também restaurantes que trabalham com serviço *à la carte*. Não demonstram, no entanto, grande preocupação em relação a estes produtos devido ao fato de fornecerem um serviço bem

diferenciado (comida a quilo) para clientes específicos (funcionários principalmente) que dificilmente procuram outros tipos de restaurantes para suas refeições diárias, isto porque procuram preço, localização ( próximo ao local de trabalho) e rapidez;

- c) *poder de negociação de fornecedores*: pode-se dividir os fornecedores em dois grupos, o de produtos não perecíveis (arroz, feijão, enlatados, etc.) e o de produtos perecíveis (carnes, frutos do mar, verduras). Em relação aos primeiros, seu poder é baixo, pois estes restaurantes procuram por menores preços, visto que são produtos homogêneos e a qualidade não depende do fornecedor, podendo comprá-los tanto de atacados quanto de supermercados diversos de acordo com promoções. Já no caso do segundo grupo, o poder é maior, isto porque são produtos considerados de maior risco e que necessitam de um controle maior de qualidade tanto em conservação e procedência quanto em fidelidade de entrega, pois são produtos perecíveis e suas compras devem ser mais freqüentes, por isso os fornecedores são normalmente poucos (ou apenas um para cada produto) sendo dificilmente substituídos, mesmo que pratiquem preços mais elevados que outros;
- d) *poder dos clientes*: é relativamente baixo visto que estes não possuem muitas opções de escolha (são os únicos restaurantes que fornecem este tipo de serviço) sendo que os estabelecimentos praticam preços e serviços homogêneos. Talvez esta homogeneidade de produtos e serviços seja uma possível explicação para os preços, relativamente baixos, pois a falta de diferenciação é um fator que não permite aos estabelecimentos praticarem preços elevados, demonstrando assim um certo poder por parte dos clientes;
- e) *rivalidade entre empresas (do mesmo grupo)*: muito baixa (praticamente inexistente), visto que são apenas duas empresas, mesmo que próximas; possuem baixos custos fixos, relativa constância do movimento no decorrer do ano (aqui não sofrem muita influência do fator sazonalidade), demanda satisfatória (com pouca possibilidade de aumentos significativos devido ao espaço físico para atendimento já saturado), fatores que não criam necessidades às empresas de baixarem preços e acirrarem a concorrência entre si buscando maior participação neste mercado;
- f) *rivalidade entre empresas (em relação a outros grupos)*: também aqui é muito baixa visto que tais empresas não consideram que os restaurantes dos demais grupos sejam concorrentes fortes pois fornecem serviços muito distintos dos seus.

### 3.3 Grupo Estratégico III

Componentes - Restaurantes Paraíso, Índio, Cabral, Lagoa Azul, Terramar, Miramar, Sabor da Costa

Dimensões Estratégicas:

- a) *grau de especialização*: apresenta um cardápio altamente especializados em pratos *à la carte* a base de frutos do mar;
- b) *imagem da marca*: não existe qualquer tipo de investimento em propaganda e publicidade por parte dos restaurantes. Existe um tipo de publicidade feita pela prefeitura, voltada para o incentivo à visitação do local, e também por parte dos barqueiros que transportam turistas até o local indicando determinados restaurantes (aqui os estabelecimentos pagam comissões aos barqueiros em troca da propaganda);
- c) *qualidade dos produtos e serviços prestados*: são restaurantes muito simples, tanto no que se refere às instalações quanto aos pratos servidos. Todos são de administração familiar, onde pais, filhos e familiares executam todas as funções sem, é claro, nenhum tipo de treinamento específico para isso;
- d) *grau de integração*: existe um relativo grau de integração para trás, visto que, parte significativa da principal matéria-prima destes estabelecimentos, no caso os frutos do mar, são fornecidos pelos próprios restaurantes (os donos dos restaurantes tem na pesca a principal atividade profissional, sendo o restaurante apenas uma extensão das atividades como forma de complementação nos ganhos da família, observando-se porém, uma tendência de modificação nessa situação visto que os filhos dos pescadores já não se mostram dispostos a dar continuidade à profissão dos pais e também a pesca torna-se cada vez mais escassa nessa região), onde, durante o inverno, cerca de 80% (na média) dos frutos do mar utilizados são pescados, e no verão, devido ao maior movimento, este percentual cai para cerca de 50%, isso porque neste período, além da necessidade de maior quantidade de matéria-prima, os pescadores precisam ajudar seus filhos e esposa no atendimento aos turistas, dedicando-se menos à pesca;

- e) *extensão dos serviços prestados*: o principal diferencial para estes estabelecimentos é a natureza. São restaurantes de difícil acesso, feito somente por barcos particulares ou “barcos táxis” que levam turistas até trapiches que servem de acesso aos restaurantes. Os clientes fazem suas refeições ao ar livre enquanto apreciam a paisagem e a tranquilidade de um lugar paradisíaco. A qualquer momento os clientes podem solicitar aos barqueiros que os levem de volta ao outro lado da Lagoa, bastando, ou marcar um horário antecipadamente, ou se dirigir até a ponta do trapiche e acenar para que venham buscá-los;
- f) *política de preços*: praticam preços relativamente baixos e semelhantes, não competindo diretamente entre si. Possuem baixos custos fixos e mesmo durante o inverno, período de baixo movimento, não se mostram dispostos a baixar preços para atrair maior demanda.

### **3.3.1 O Grupo Estratégico III em Relação as Cinco Forças Competitivas**

- a) *entrantes potenciais*: neste grupo existe uma certa peculiaridade em relação às barreiras à entrada de novas empresas, isso porque a dificuldade não é relativa ao investimento financeiro (investimento inferior a R\$ 40.000,00), mas sim à questões relacionadas ao meio ambiente. A Costa da Lagoa, onde se localizam os estabelecimentos deste grupo estratégico, é uma área de preservação ambiental onde, principalmente nos últimos anos, há uma forte fiscalização de ambientalistas e governo, que zelam pela preservação do local, tornando-se praticamente “impossível” a instalação de novos restaurantes nesta área (ou qualquer outro tipo de comércio);
- b) *ameaça de produtos substitutos*: praticamente não existe, não havendo preocupação com bares ou lanchonetes (alguns restaurantes oferecem opções de lanches) pois, quem vai à Costa da Lagoa está buscando exatamente os estabelecimentos citados neste grupo estratégico;
- c) *poder de negociação dos fornecedores*: não existe, visto que os restaurantes produzem grande parte dos insumos necessários, além dos frutos do mar hortaliças e legumes, sendo que, mesmo durante o verão não demonstram uma maior preocupação com o fornecimento dos produtos;



- d) *poder de negociação dos clientes*: é muito baixo, mesmo que em grupos, isso porque os restaurantes oferecem produtos homogêneos e com preços semelhantes, impossibilitando ao cliente opções de escolha. Normalmente os clientes chegam até os restaurantes indicados pelos barqueiros e estes sim recebem comissões dos restaurantes pelas indicações. Novamente nesse grupo (fato que ocorreu também com o grupo II), o fator homogeneidade de produtos e serviços pode explicar os preços baixos praticados pelos estabelecimentos, pois não havendo diferenciação, dificilmente podem praticar preços elevados;
- e) *rivalidade entre empresas (do mesmo grupo)*: apresenta-se baixa. Não possuem custos fixos e de armazenamento elevados; como são empresas familiares, não demonstram grande preocupação com resultados ou estratégias de crescimento, sendo que normalmente tais restaurantes são uma atividade complementar à renda da família e funcionam principalmente no verão, em feriados e fins de semana, períodos em que há um movimento maior. Não se mostram dispostos a baixarem preços para aumentar vendas, preferindo manter o restaurante fechado quando o movimento está muito baixo;
- f) *rivalidade entre empresas (em relação a outros grupos)*: também muito baixa devido, principalmente, à localização desses estabelecimentos, muito distantes dos demais grupos e que não podem ser considerados concorrentes diretos. Aqui um fator muito relevante que os protege da concorrência, é a questão da natureza, sendo que os clientes procuram não somente restaurantes, mas o passeio e a paisagem oferecidos pelo local.

### **3.4 Grupo Estratégico IV**

Componentes - Restaurante Carlinhos e Restaurante Deca

Dimensões Estratégicas:

- a) *grau de especialização*: fornecem serviço à la carte, com um cardápio bastante variado à base de frutos do mar, carnes e aves, destacando-se, porém a comida caseira (comercial);

- b) *imagem da marca*: são baixos os investimentos em propaganda e publicidade. Utilizam-se de faixas e panfletos, mas principalmente da propaganda “boca a boca”;
- c) *qualidade dos produtos e serviços*: preocupam-se muito com a qualidade dos produtos servidos, principalmente no que se refere ao sabor, porém não há grande preocupação com requinte tanto do ambiente quanto dos pratos ou atendimento, sendo que este é feito por garçons não treinados e até pelo proprietário e familiares;
- d) *grau de integração*: não é observado nenhum tipo de integração nesse grupo e todos os insumos são adquiridos através de fornecedores;
- e) *extensão dos serviços prestados*: aceitam *ticket's* alimentação e refeição, aceitam cartões de crédito, possuem estacionamento próprio para oferecer a seus clientes e ampla vista para a Lagoa;
- f) *política de preços*: por serem restaurantes simples, tanto nas instalações quanto atendimento e produtos, praticam preços relativamente baixos, apesar de atingirem um consumidor bastante diversificado no que se refere ao nível de renda. Competem por preço através de promoções, feitas principalmente em períodos de baixo movimento, como inverno e dias de semana.

#### **3.4.1 O Grupo Estratégico IV em Relação as Cinco Forças Competitivas**

- a) *entrantes potenciais*: é considerada baixa a dificuldade de entrada de novas empresas neste grupo, tanto no que se refere a investimentos financeiros quanto à marca. Isto devido ao fato de que o capital necessário para uma nova empresa instalar-se neste grupo é relativamente baixo (cerca de R\$ 40.000,00), pois para ser competitiva não necessita de instalações de luxo ou de grande porte e nem mesmo maiores investimentos em marca e treinamento de pessoal, fatores que tornam também baixas as barreiras à saída de empresas deste grupo. Apesar de se verificar uma certa fidelidade dos clientes em relação a estes restaurantes, já tradicionais nesta região, qualquer outra empresa que possua as condições mínimas (como capital, qualidade de produtos) poderá instalar-se e tornar-se um concorrente em potencial;
- b) *ameaça de produtos e serviços substitutos*: não é uma grande preocupação pois estes restaurantes fornecem um cardápio bastante variável, exatamente para diminuir o grau

de ameaça de produtos substitutos (que, de acordo com as especificações deste estudo, seriam cafés, lanchonetes e bares);

- c) *poder de negociação de fornecedores*: aqui, novamente, torna-se necessária a divisão dos fornecedores em dois grupos, quais sejam, de alimentos não perecíveis e alimentos perecíveis. Os que possuem maior poder frente aos restaurantes são os do segundo grupo, por fornecerem os principais produtos utilizados pelos restaurantes, no caso frutos do mar. Como a qualidade do produto e fidelidade de entrega são fatores muito importantes para estes estabelecimentos, eles acabam por determinar fornecedores fixos, e uma troca poderia acarretar um custo de mudança elevado. Porém também foi possível detectar que, o fator preço dos insumos possui certa relevância, visto que estes estabelecimentos trabalham com preços relativamente baixos e determinados a partir dos custos dos insumos, sendo que frutos do mar são a principal matéria-prima destes restaurantes e, por isso, seu preço influencia, em grande parte, o preço do produto final;
- d) *poder de negociação de clientes*: estes possuem algum poder somente quando em grupos e/ou períodos de baixo movimento (como dias de semana e inverno), nesse caso conseguem preços menores;
- e) *rivalidade entre as empresas (do mesmo grupo)*: existe um certo grau de rivalidade entre os estabelecimentos neste grupo, pois, apesar de possuírem custos fixos e de armazenamento baixos e não trabalharem com grandes estratégias e busca de resultados (são de administração familiar), não possuem produtos diferenciados e competem entre si com promoções, observando-se, principalmente na baixa temporada (inverno e ou durante os dias da semana) uma certa propensão a diminuir seus preços buscando maiores vendas.

### **3.5 Grupo Estratégico V**

Componentes - Restaurantes: Oliveira, Rendeiras, Barcelos, Retiro do Chico, Orlando, Rosa, Lagoa.

Dimensões Estratégicas:

- a) *grau de especialização*: especializados no serviço *à la carte*, com cardápio à base, principalmente, de frutos do mar. Existem algumas poucas opções de pratos à base de carnes e aves;
- b) *imagem da marca*: utilizam-se de sua posição privilegiada, localizados na avenida principal da região estudada, mas também de propaganda via faixas, panfletos e *folders* e, em alguns casos raros, de publicidade em guias turísticos e agências de viagens. Mas é importante deixar claro que são mínimos os gastos direcionados para o fortalecimento da marca;
- c) *qualidade dos produtos e serviços*: existe, neste grupo, uma maior preocupação com o ambiente, apresentação dos pratos (decorados) e também em relação ao atendimento, mais polido e direcionado, porém não existe praticamente nenhum tipo de treinamento patrocinado pelos estabelecimentos e grande parte da mão-de-obra é desqualificada;
- d) *grau de integração*: não existe neste grupo estratégico, todos os insumos são adquiridos através de fornecedores;
- f) *extensão dos serviços prestados*: aceitam cartões de crédito. Somente um restaurante deste grupo oferece estacionamento a seus clientes e ambiente climatizado;
- g) *política de preços*: praticam preços relativamente elevados (se comparados aos grupos anteriores). Estão localizados muito próximos uns dos outros e fornecem produtos muito semelhantes, sendo o preço um fator diferenciador, principalmente para turistas que não são clientes fiéis, por este motivo é comum utilizarem-se de promoções para atrair clientes, verificando-se uma certa “guerra de preços” neste grupo estratégico.

### **3.5.1 O Grupo Estratégico V em Relação as Cinco Forças Competitivas**

- a) *entrantes potenciais*: os investimentos em capital fixo e marca para este grupo é um pouco mais elevado que nos anteriores (cerca de R\$ 100.000,00), principalmente devido a localização (a mais valorizada desta região estudada) e instalações (maiores e mais requintadas), porém não se torna uma grande barreira à entrada de novas empresas;
- b) *ameaça de produtos e serviços substitutos*: aqui se observa uma peculiaridade. Como já citado anteriormente, os produtos e serviços considerados substitutos são bares, lanchonetes e cafés, sendo que, para os restaurantes deste grupo estratégico, a ameaça

está principalmente no período noturno, no jantar, visto que na Lagoa da Conceição praticamente não existem lanchonetes, bares ou cafés abertos no horário de almoço. Logo, durante o movimento do almoço, eles consideram não existir ameaça de produtos e serviços substitutos, porém à noite, este quadro se inverte;

- c) *poder de negociação de fornecedores*: neste grupo o fator sazonalidade mostra-se bastante relevante, isso porque durante o inverno, período de baixo movimento, o poder dos fornecedores torna-se menor devido a uma grande oferta de mercadorias possibilitando aos estabelecimentos procurarem produtos de qualidade com melhor preço. Porém no verão, período de maior movimento, ocorre exatamente o contrário, a oferta de produtos torna-se restrita devido a maior demanda, principalmente produtos de qualidade, possibilitando ao fornecedor um poder maior frente ao comprador sendo que este último irá preferir a manutenção de poucos (até único) fornecedores para seus produtos, mesmo que a preços mais elevados, isso para garantir fidelidade de entrega e qualidade dos insumos, principalmente frutos do mar, que interfere diretamente na qualidade de seu produto final;
- d) *poder de negociação de clientes*: neste grupo estratégico, os clientes possuem um poder de barganha maior em relação a preços, principalmente pelo fato de possuírem um leque maior de opções, são um maior número de restaurantes, próximos uns dos outros e com produtos e serviços semelhantes. Também grupos de clientes conseguem preços melhores, assim como comissões para guias e motoristas;
- e) *rivalidade entre as empresas (do mesmo grupo)*: mostra-se elevada, pois são um número maior de restaurantes, próximos uns dos outros e com produtos e serviços semelhantes, frente a isso se mostram dispostos a diminuir preços, mesmo durante o verão, para atraírem maior número de clientes;
- f) *rivalidade entre empresas (em relação a outros grupos)*: mostra-se também elevada pois consideram os estabelecimentos dos demais grupos concorrentes diretos. Por possuírem custos fixos elevados, principalmente durante o inverno, mostram-se dispostos a diminuir preços para atrair clientes de outros grupos estratégicos.

### **3.6 Grupo Estratégico VI**

Componentes - Restaurantes: Recantur, Casa do Chico.

Dimensões Estratégicas:

- a) *grau de especialização*: especializados no serviço *à la carte*, com cardápio à base de frutos do mar e algumas opções em aves e carnes;
- b) *imagem da marca*: demonstram uma maior preocupação com a divulgação da marca e fidelidade dos clientes. Maiores gastos com propaganda em jornais, tanto a nível local quanto no Estado e fora dele, guias e revistas especializadas, feiras, agências de turismo no Brasil e exterior;
- c) *qualidade dos produtos e serviços prestados*: é extremamente importante para estes estabelecimentos a qualidade dos pratos, tanto no que se refere à beleza e requinte quanto ao sabor, prezam pela qualidade também no atendimento havendo aqui gastos em treinamento, principalmente para garçons, e também uma preocupação com a qualidade do ambiente, mostrando-se mais requintado;
- d) *grau de integração*: não é observado neste grupo nenhum tipo de integração, nem mesmo intenção de existir, sendo que se abastecem de insumos através de fornecedores diversos;
- e) *extensão dos serviços prestados*: aceitam cartões de crédito, fazem reservas por telefone e possuem ambiente climatizado;
- f) *política de preços*: praticam preços elevados, com base nos custos, mas também na imagem do estabelecimento. Têm como clientes principais: executivos, famílias e turistas com renda mais elevada, sendo que não competem por preço, visto que possuem uma ampla clientela já fiel à casa, inclusive turistas que se tornam clientes de verão em busca não de preço, mas sim de qualidade, confiança no processo de produção e procedência dos alimentos e diferenciação tanto de produtos quanto de ambiente e atendimento;

### **3.6.1 O Grupo Estratégico VI em Relação as Cinco Forças Competitivas**

- a) *entrantes potenciais*: as barreiras à entrada de novas empresas são consideradas mais elevadas neste grupo em relação aos anteriores, tanto no que se refere ao investimento financeiro (deve ser acima de R\$ 130.000,00), pois são ambientes com maior requinte e modernidade nas instalações) quanto em relação à marca, visto que há um grau relativamente elevado de fidelidade de clientes para com estes estabelecimentos;
- b) *produtos substitutos*: neste grupo, assim como no anterior, a ameaça mostra-se maior no período do jantar devido aos mesmos motivos já citados anteriormente;
- c) *poder de negociação dos fornecedores*: apresenta-se elevado, pois a qualidade dos insumos é de extrema importância para a qualidade dos produtos servidos por estes restaurantes. Neste grupo os estabelecimentos são fiéis a seus fornecedores (muitos não trocam de fornecedores há anos) buscando, principalmente, qualidade e garantia de entrega, mesmo que a preços mais elevados. É importante esclarecer que tais restaurantes são clientes constantes e de grande volume para tais fornecedores, fator que dá um certo equilíbrio de poder para ambas as partes;
- d) *poder de negociação de clientes*: muito baixo, principalmente, pelo fato de que os clientes não procuram preço e sim qualidade e diferenciação de produtos e serviços;
- e) *rivalidade entre as empresas (do mesmo grupo)*: pode ser considerada baixa, visto que são apenas dois estabelecimentos, com produtos diferenciados e consumidores com um maior grau de fidelidade. Também estes estabelecimentos consideram que possuem uma demanda satisfatória e constante, não estando dispostos, portanto, a diminuir preços para aumentarem suas vendas;
- f) *rivalidade entre empresa (em relação a outros grupos)*: existe um certo grau de rivalidade com os estabelecimentos do grupo V, principalmente, pelo fato de estarem localizados muito próximos e, principalmente durante o inverno, podem em alguns momentos, diminuir preços para atrair clientes, porém de forma muito discreta, não sendo esta uma prática comum.

### **3.7 Grupo Estratégico VII**

Componentes – Restaurantes: Barracuda, Fedoca, Rupestre, Um Lugar

### Dimensões Estratégicas:

- a) *grau de especialização*: especializados no serviço *à la carte*, não apenas frutos do mar, mas também uma maior variedade em carnes nobres e aves;
- b) *imagem da marca*: fazem elevados investimentos, quando comparado com os demais grupos, em propaganda e publicidade buscando a consolidação da marca e imagem do estabelecimento. Utilizam-se de propagandas em televisão, rádio, revistas e guias especializados e também se utilizam o que chamam de “relações públicas”, pessoas influentes na sociedade que divulgam o nome do restaurante;
- c) *qualidade dos produtos e serviços prestados*: são restaurantes que possuem clientes altamente selecionados pelo nível de renda. Frente a este fator zelam pelo requinte do ambiente (aqui se inclui cardápios, louças e decoração), atendimento, com elevados gastos em treinamento de seus funcionários (aqui em todas as funções dentro do restaurante) e também requinte, sabor e apresentação dos pratos;
- d) *grau de integração*: não é verificado qualquer tipo de integração nesse grupo e os restaurantes se abastecem via fornecedores;
- e) *extensão dos serviços prestados*: aceitam cartões de crédito, possuem ambiente climatizado, possuem estacionamento para seus clientes, normalmente música ao vivo, serviço de manobristas e reservas antecipadas;
- f) *política de preços*: praticam preços elevados, baseados não apenas nos custos, mas também em todo o conjunto do estabelecimento formado pela marca, instalações, atendimento, fatores que diferenciam estes restaurantes, lhes permitindo a utilização de preços mais elevados, e conseqüentemente uma maior seleção de seus clientes por nível de renda;

#### **3.7.1 O Grupo Estratégico VII em Relação as Cinco Forças Competitivas**

- a) *entrantes potenciais*: neste grupo as barreiras à entrada são mais elevadas devido não somente à necessidade de investimentos financeiros maiores (cerca de R\$ 180.000,00), mas também treinamento e imagem da marca que é um fator relevante, havendo grau



elevado de fidelidade dos clientes que buscam um ambiente e serviços diferenciados com qualidade e que lhes proporcione “*status*”;

- b) *ameaça de produtos substitutos*: nenhum estabelecimento considera relevante a concorrência de bares, lanchonetes e cafês, na verdade ignoram este tipo de concorrência, pois consideram possuir um público fiel e específico;
- c) *poder de negociação de fornecedores*: é elevada pelo fato de que a qualidade dos insumos são essenciais para a qualidade dos produtos oferecidos pelo restaurante. São poucos os fornecedores que conseguem acesso a estes clientes devido ao grau de exigência na qualidade dos produtos, porém os que conseguem, dificilmente serão substituídos (ao menos enquanto forem corretos no fornecimento), pois uma troca de fornecedor significaria custos elevados aos restaurantes, que poderiam perder em qualidade e garantia de entrega. Aqui se deve deixar claro também um certo nível de equilíbrio de poder entre restaurante e fornecedor, devido ao fato destes restaurantes representarem uma parcela elevada das vendas destes fornecedores, não no que se refere à barganha de preço, mas sim de qualidade;
- d) *poder de negociação de clientes*: não é relevante visto que os clientes deste grupo estratégico não estão dispostos a barganhar preço, sua procura é por qualidade e um produto diferenciado;
- e) *rivalidade entre as empresas*: considerada baixa, não há competição por preços e nem mesmo por clientes. São restaurantes com uma clientela fiel e demanda satisfatória. Tais estabelecimentos não se mostram dispostos a atender uma maior quantidade de clientes a um menor preço, mas ao contrário, preços elevados mesmo com uma quantidade inferior de clientes;
- g) *rivalidade entre empresas (em relação a outros grupos)*: considerada muito baixa pelo fato de que os estabelecimentos desse grupo protegem-se da concorrência através da diferenciação de produtos e serviços e fidelidade de seus clientes que procuram exatamente esses elementos e não preços menores.

### **3.8 Grupo Estratégico VIII**

Componentes- Restaurantes Pizza na Pedra, Bamboa, Peperoni, Del Tomato, Pezzo Pizza

### Dimensões Estratégicas:

- a) *grau de especialização*: são altamente especializados em serviço *à la carte*, com cardápio à base de massas e pizzas;
- b) *imagem da marca*: não existem grandes investimentos em propaganda, apenas panfletos e uma localização favorável, tornando-os bastante visíveis ao público (todos localizados no centrinho da Lagoa). Somente um estabelecimento desse grupo apresenta gastos mais elevados em propaganda e consolidação da marca;
- c) *qualidade dos produtos e serviços prestados*: são restaurantes rústicos, porém com requinte e bom gosto no ambiente. Preocupam-se com a qualidade dos pratos servidos, bem como no atendimento aos clientes, mesmo não apresentando gastos elevados em treinamento de pessoal;
- d) *grau de integração*: verifica-se integração vertical para trás, os restaurantes produzem a principal matéria-prima por eles utilizada, nesse caso as massas;
- e) *extensão dos serviços prestados*: aceitam cartões de crédito e têm música ao vivo;
- f) *política de preços*: praticam preços relativamente elevados, havendo uma certa semelhança de preços entre os estabelecimentos, principalmente por apresentarem semelhanças nos produtos, serviços e instalações.

#### **3.8.1 O Grupo Estratégico VIII em Relação as Cinco Forças Competitivas**

- a) *entrantes potenciais*: as barreiras relativamente baixas, visto que os investimentos financeiros para uma empresa se estabelecer neste grupo são pequenos, assim como não possuem marcas fortes e fidelidade de clientes;
- b) *ameaça de produtos substitutos*: aqui os produtos substitutos são restaurantes que oferecem cardápios à base de frutos do mar, carnes e aves, mas também bares, cafés e lanchonetes, sendo que estes produtos exercem uma concorrência direta com os estabelecimentos deste grupo estratégico, pizzarias, por estarem localizados próximos e oferecerem produtos substitutos diretos dos produtos das pizzarias;

- c) *poder de negociação de fornecedores*: não é considerada elevada neste grupo pelo fato de que os estabelecimentos produzem sua principal matéria-prima, as massas. Para os demais produtos procuram preço, sendo os fornecedores facilmente substituídos sem maiores custos para os restaurantes;
- d) *poder de negociação de clientes*: não é considerado relevante, somente em alguns casos de grupos maiores de pessoas que conseguem descontos especiais;
- e) *rivalidade entre as empresas (do mesmo grupo)*: observa-se uma certa rivalidade entre os restaurantes deste grupo, com exceção de um estabelecimento, a Pizza na Pedra, por possuir o fator diferenciação de produto (marca) e consumidores fiéis, que se mostram dispostos a diminuir preços em períodos de menor movimento (como no inverno durante a semana) visando aumentar suas vendas, isso principalmente pelo fato de possuírem custos fixos que julgam elevados;
- f) *Rivalidade entre empresas (em relação a outros grupos)*: mostra-se baixa pelo fato de que esses restaurantes servem produtos distintos dos demais, são massas e pizzas, que não julgam serem concorrentes diretos dos produtos dos estabelecimentos dos outros grupos.

## 4 CONCLUSÃO

Esse estudo teve como objetivos principais a identificação de grupos estratégicos no setor de restaurantes na Lagoa da Conceição em Florianópolis e também analisar o comportamento desses grupos em relação às cinco forças competitivas. Para alcançar tais objetivos foi necessário, primeiramente, identificar os grupos através do comportamento das empresas frente às dimensões estratégicas e, posteriormente, verificar como cada um dos grupos se relaciona frente as cinco forças competitivas.

As conclusões dessa pesquisa serão demonstradas a seguir, iniciando-se pela caracterização do comportamento dos restaurantes em relação às dimensões estratégicas em cada grupo identificado.

### 4.1 Grau de especialização

Grande parte dos estabelecimentos são altamente especializados no serviço *à la carte* e com cardápio à base de frutos do mar, sendo este o produto típico da região. O grupo estratégico II porém, apresenta um serviço diferenciado, a comida a quilo e cardápio variado com carnes, aves e frutos do mar. Também o grupo VIII fornece cardápio totalmente diferente dos demais, são casas de massas e pizzarias. No entanto, em todos os grupos observa-se alguma especialização, em serviço ou cardápio.

### 4.2 Imagem da marca

Nem todas as empresas desse setor nessa região preocupam-se com a imagem/marca, por isso não dispensam muitos gastos com propaganda e publicidade. Apenas o grupo VI e o grupo VII, este em maior proporção, apresentam investimentos em marca buscando fortalecer o nome do restaurante, diferenciação do estabelecimento e gerar um certo grau de fidelidade por parte de clientes.

### **4.3 Qualidade dos produtos e serviços prestados**

A maior parte dos estabelecimentos prezam pela qualidade dos pratos, principalmente no que se refere ao sabor. A qualidade no atendimento, porém, não é a maior preocupação e, por isso, são baixos os gastos em treinamento de pessoal o que se reflete num certo “amadorismo” dos trabalhadores neste setor, que em grande parte são de baixa qualificação e trabalham nos restaurantes apenas em fins de semana ou temporadas, não sendo esta sua função principal (é um setor que apresenta grande quantidade de mão-de-obra temporária e altamente rotativa devido a característica sazonal da demanda desses restaurantes). Uma exceção é o grupo estratégico VII, que demonstra uma grande preocupação não só com a qualidade e apresentação dos pratos como também do ambiente, altamente requintado, e com pessoal (em todos os departamentos da empresa) altamente qualificado e treinado, pois para estes estabelecimentos, o atendimento é um ponto fundamental para a diferenciação de sua empresa e fidelidade do cliente.

### **4.4 Grau de integração**

Esta não é uma característica, de modo geral, visível neste setor. A grande maioria dos estabelecimentos abastece-se de insumos por via de fornecedores e não demonstram intenção de algum tipo de integração. Apenas o grupo I e o grupo III possuem um nível de integração para trás, e pescam parte dos frutos do mar utilizados na produção do cardápio. No entanto, é uma característica que tende a desaparecer visto que torna-se cada vez mais fácil a compra dos insumos em relação à pesca destes e, principalmente no grupo III, que são os restaurantes localizados na Costa da Lagoa, a pesca, que era a principal ocupação das famílias, está se tornando uma função secundária para os pescadores donos de restaurantes visto que o produto está se tornando escasso, assim como a mão-de-obra para estas tarefas (os pescadores estão envelhecendo e seus filhos e netos não seguem a profissão).

#### **4.5 Extensão dos serviços prestados**

O principal diferencial para os restaurantes nessa região refere-se às belezas naturais disponíveis, exploradas pelas empresas que oferecem a seus clientes a opção de uma bela paisagem durante sua permanência no estabelecimento. No caso do grupo III o principal e mais atrativo serviço é a dificuldade de acesso ao local (Costa da Lagoa), feito somente por barcos, que acaba atraindo clientes para aqueles restaurantes. Os demais serviços são considerados comuns, como cartões de crédito e *ticket's* refeição, aceitos pela maioria dos estabelecimentos, porém não considerados como elementos diferenciadores. Os restaurantes do grupo VII oferecem serviços mais requintados como manobristas, música ao vivo e reservas antecipadas, com um atendimento mais personalizado.

#### **4.6 Política de preços**

De forma geral, os grupos praticam preços relativamente altos, alguns beneficiando-se de localização privilegiada (como do grupo I e III). Em outros, verifica-se que o comportamento das empresas em relação a esta dimensão está relacionada não somente aos custos, mas, também, à questão de marca e imagem do estabelecimento e a seleção de clientes, sendo este o caso do grupo VI e VII, que praticam preços elevados, de acordo com a qualidade e diferenciação de seus produtos e serviços, atraindo clientes selecionados por nível de renda (elevado), que buscam não preço, mas sim diferenciação e "*status*".

#### **4.7 Os Grupos estratégicos identificados e as Cinco Forças Competitivas**

Por fim segue-se as conclusões resultantes da análise da estrutura da indústria com base nas cinco forças competitivas descritas por Porter.

1) No que se refere às barreiras à entrada de novas empresas nesse setor, pode-se considerar que são baixas em todos os grupos, quando comparado à empresas de outros setores. Os investimentos financeiros necessários são relativamente baixos, principalmente pelo fato de serem, na grande maioria, estabelecimentos pequenos, com pouca tecnologia

(em todos os grupos não se observa nenhuma preocupação com técnicas modernas de armazenagem e/ou fabricação dos produtos, não sendo a tecnologia uma estratégia utilizada) e requinte. Talvez, dependendo da localização (como no grupo III), os entrantes potenciais se deparem com barreiras do tipo ambientais, que crescem em Florianópolis buscando a preservação ambiental e restringindo o estabelecimento de empresas em vários pontos da Ilha. No grupo estratégico VII, o que se torna uma barreira maior é a questão da diferenciação da marca, pois são elevados os investimentos na imagem e consolidação da marca, sendo que estas empresas possuem clientes bastante fiéis e altamente exigentes, tais fatores geram uma maior dificuldade não só financeira (necessidade de maiores gastos em treinamento de pessoal e instalações mais requintadas), mas também de diferenciação de produtos e serviços, tornando-se mais difícil a entrada de uma empresa nova e competitiva neste grupo.

2) Os produtos substitutos para as empresas desse setor, no caso restaurantes que servem refeições, seriam os bares, cafés e lanchonetes, que oferecem opções de alimentação em substituição às refeições. Especificamente nessa região, esses substitutos são bastante fortes, visto que os bares e cafés da Lagoa da Conceição são muito procurados por turistas e também moradores. Porém observa-se que sua influência é diferenciada para cada grupo estratégico. No caso dos grupos I e III, praticamente não são afetados pela concorrência dos substitutos devido à sua localização favorável (Joaquina e Costa da Lagoa, respectivamente), muito distantes dos bares, cafés e lanchonetes que na sua grande maioria estão localizados no centrinho da Lagoa. Para os demais grupos a estratégia utilizada para reduzir a concorrência dos produtos substitutos é o fornecimento de opções (mesmo que poucas) em lanches e até mesmo pizzas. Também uma peculiaridade observada é que os produtos substitutos são uma ameaça maior no período noturno, pois praticamente todos os bares, cafés e lanchonetes não abrem durante o dia, não concorrendo assim com os restaurantes no período do almoço. Para o grupo estratégico VIII, no entanto, os substitutos são uma ameaça forte e constante pois os restaurantes desse grupo são as pizzarias e casas de massas, localizadas muito próximas aos substitutos (todos no centrinho da Lagoa) e com horário de atendimento ao público coincidente com os bares, cafés e lanchonetes.

3) Os fornecedores apresentam diferentes graus de poder para diferentes grupos. Os grupos que apresentam integração vertical para trás, no caso os grupos I e III, os fornecedores não possuem praticamente poder frente ao cliente visto que o principal insumo (frutos do mar) é o próprio restaurante que fornece, isso também ocorre com as pizzarias (grupo VIII) que produzem as massas utilizadas para as pizzas e pratos. Nos demais grupos os fornecedores apresentam poder, porém em grau diferenciado dependendo do tipo de produto que fornece. No caso dos fornecedores de frutos do mar (principal matéria-prima) seu poder está relacionado ao fato de que a qualidade dos insumos que fornece interfere na qualidade dos pratos oferecidos pelo restaurante, são produtos perecíveis que exigem grande controle de qualidade, cuja procedência e garantia de entrega (quase que diária) são muito importantes para os estabelecimentos, principalmente durante o verão quando aumenta a demanda e a garantia de fornecimento é um fator relevante para as empresas, independente do preço que pagam por isso. Normalmente, os restaurantes mantêm um ou dois fornecedores de peixes e camarões, permanecendo fiéis a eles por anos, já que uma troca poderia acarretar um custo elevado para a empresa. É importante, porém, esclarecer que em alguns grupos, como o VI e VII, o poder dos fornecedores é limitado pelo poder do cliente, visto que os restaurantes desses grupos são compradores responsáveis por grande parcela das vendas do fornecedor e com um grau menor de sazonalidade, ou seja, tais restaurantes possuem um movimento relativamente constante durante o ano, diferente da maioria dos restaurantes dessa região, e isto possibilita às empresas um certo poder de barganha frente a fornecedores, limitando assim seu poder. Para fornecedores de produtos não perecíveis, como grãos e enlatados, que são produtos homogêneos, os estabelecimentos buscam fornecedores diversos, desde atacados à supermercados, em busca de melhores preços, para esses fornecedores seu poder frente aos clientes é considerado baixo.

4) O poder de negociação de clientes existe, porém restrito a grupos/excursões que, devido ao número de pessoas conseguem barganhar preços. Muitas vezes são guias e motoristas que acabam usufruindo de benefícios de comissões ou preços a menor, sendo que a grande maioria de restaurantes possuem como política para atrair clientes, o pagamento de comissões e refeições para pessoas que trazem ou indicam grupos de



clientes. Também é maior o poder de barganha de clientes em períodos de baixa temporada, onde os restaurantes negociam preços para não perderem clientes, isso principalmente no grupo V, em que os restaurantes localizam-se próximos uns dos outros e com produtos e serviços relativamente homogêneos, possibilitando opções de escolha aos clientes. O grupo VII, ao contrário, não possibilita a seus clientes poder de barganha no que se refere à preços, isso porque seus clientes são selecionados e fiéis, buscam produtos e serviços diferenciados e de qualidade, não preços mais baixos, logo possuem poder de barganha, mas em qualidade e diferenciação e não em preço.

5) Por fim o comportamento dos grupos estratégicos em relação a última força competitiva: o grau de rivalidade entre as empresas. Neste tópico fizemos uma dupla análise partindo da rivalidade entre empresas do mesmo grupo estratégico e entre grupos. Com relação à primeira abordagem, pode-se concluir que, de forma geral, as empresas não apresentam grande rivalidade entre si, na maioria dos grupos os estabelecimentos possuem baixos custos fixos e de armazenamento, são de administração familiar e não preocupadas com busca de objetivos e resultados. São poucos estabelecimentos com expectativas de demanda (vendas) relativamente alcançadas e, frente a essas características não mostram-se dispostos a baixarem preços para aumentar vendas (participação de mercado). Uma rivalidade maior observa-se no grupo V onde as empresas são em maior número, muito próximas uma das outras, com produtos muito semelhantes, mostrando-se dispostas a baixarem preços para aumentar suas vendas, principalmente durante a baixa temporada quando os custos permanecem altos e as vendas diminuem.

Assim exposto, é importante destacar algumas considerações a respeito das dificuldades encontradas para a execução desse trabalho, assim como sua contribuição e relevância.

Apesar da cordialidade da grande maioria das empresas estudadas, uma grande dificuldade observada refere-se à falta de instrução e noções de administração nas empresas, pois é um setor que, nessa região específica, compõem-se de empresas de administração familiar e sem uma qualificação específica para o gerenciamento e administração das mesmas.

Finalizando, sua principal contribuição refere-se ao fato de proporcionar um estudo empírico, aliado a uma teoria, sobre o comportamento de empresas de um setor com grande destaque e relevância para a economia local, proporcionando algum conhecimento a respeito da concorrência nesse setor que, até o momento não é alvo de estudos mais direcionados, sendo este um ponto negativo para o desenvolvimento desse setor que demonstra grande necessidade de acompanhamento administrativo por parte de órgãos competentes, nesse caso a Prefeitura, SEBRAE e Associações Comerciais, através de programas direcionados para o treinamento e qualificação desses estabelecimentos, principalmente em relação a técnicas de administração e gerenciamento, o que possibilitaria uma maior profissionalização e crescimento do setor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CONTADOR, José Celso. Campos da Competição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.30, n.1, p.32-45, janeiro/março 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1995.

MUNHOZ, Décio Garcia. **Economia aplicada – técnicas de pesquisa e análise econômica**. Brasília: UNB, 1989.

**O AMBIENTE EXTERNO:** Análise de Segmentação e Análise dos Competidores. Aula 3 de Administração Estratégica. SENAR/PR e LED/UFSC, (199?), p.68-71.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986, 7.ed.

POSSAS, Sílvia. **Concorrência e Competitividade:** notas sobre estratégia e dinâmica seletiva da economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999 (série "Teses e Pesquisas", n.22).

## ANEXO

## QUESTIONÁRIO

## Setor de Restaurantes na Lagoa da Conceição

Empresa	
Endereço	
Telefone	
Contato	
Cargo	

## QUESTÕES

## Relativas às Dimensões Estratégicas

## Especialização:

## 1) Serviço prestado:

- à la carte*                       *self-service*

## 2) Especialidade dos pratos:

- aves                       carnes                       frutos do mar                       outros

## 3) Principais clientes:

- executivos                       turistas                       famílias  
 servidores públicos                       comerciários                       outros

**Imagem e Marca:**

1) O restaurante se utiliza de propaganda e publicidade ?

- sim                       não

2) Quais tipos

- jornal                       rádio                       televisão                       panfletos                       outros

3) Em relação aos gastos:

- baixos                       médios                       elevados

**Qualidade dos Produtos/Serviços oferecidos:**

1) Existe preocupação em relação ao controle de qualidade de produtos e serviço oferecidos?

- sim                       não

2) A maior preocupação é com:

- instalações                       refeições                       atendimento

3) A empresa investe em treinamento dos funcionários?

- sim                       não

4) Caso invista, qual o tipo de treinamento dado e sua frequência:

---

---

5) Pratos e ambiente apresentam algum requinte?

- sim                       não

6) De que maneira é feito o atendimento aos clientes?

- reservas                       o cliente se serve                       cliente é servido por um garçom

Quanto a Integração Vertical:

1) Os insumos utilizados para preparar os pratos são adquiridos de que maneira?

- através dos fornecedores                       produzidos pela própria empresa

Extensão dos produtos e serviços prestados:

1) Quais serviços auxiliares são fornecidos pela empresa a seus clientes?

- música ao vivo    estacionamento próprio    manobrista    *ticket's* restaurante  
 cartões de crédito    ambiente climatizado    outros

Política de preços:

1) Os preços praticados pela empresa são:

- baixos                       médios                       elevados

2) Política de preços baseada:

- nos custos da empresa                       preços de mercado  
 na imagem do estabelecimento                       outros

## Relativo às Forças Competitivas

### Entrantes Potenciais:

1) Investimento necessário, aproximado, para montagem de um restaurante:

- inferior a R\$ 50.000,00
- entre R\$ 50.000,00 e R\$ 100.000,00
- acima de R\$ 100.000,00

2) Existe fidelidade de seus clientes?

- sim
- não

### Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos:

1) Existem produtos substitutos aos fornecidos pela empresa?

- sim
- não

2) Quais são eles?

---

---

### Poder de Negociação de Clientes:

1) Os clientes possuem opção de escolha?

- sim
- não

2) Existem restaurantes próximos com produtos/serviços semelhantes?

- sim
- não

**Poder de Negociação de Fornecedores:**

1) Os insumos utilizados pelo restaurante são fornecidos:

- a. gêneros alimentícios                       por um fornecedor    mais de um fornecedor
- b. carnes, aves e peixes                       por um fornecedor    mais de um fornecedor
- c. frutas e verduras                       por um fornecedor    mais de um fornecedor

2) Existe fidelidade da empresa para com os fornecedores?

- a. gêneros alimentícios                       sim                       não
- b. carnes, aves e peixes                       sim                       não
- c. frutas e verduras                       sim                       não

3) Os fornecedores concedem melhores preços e prazos para restaurantes cujas compras são elevadas?

- sim                       não

4) A empresa se mantém fiel aos fornecedores, ou eles são facilmente substituídos?

---

---

5) Existe preocupação, por parte da empresa com relação a qualidade dos insumos e garantia de entrega?

- sim                       não



## Rivalidade entre Empresas:

1) A Empresa é de administração familiar?

- sim  não

2) Existem muitas empresas concorrentes?

- sim  não

3) Há um crescimento da demanda para o setor?

- sim  não

4) Os custos fixos da empresa são elevados?

- sim  não

5) Quando existe uma redução na demanda qual a atitude da empresa:

- diminuir preços  propaganda  
 promoções  inovações no cardápio e/ou atendimento