

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CONVÊNIO
UNIDERP – UFRGS**

**ANÁLISE DO SEGMENTO DE *FAST FOOD* EM CAMPO GRANDE,
MS
ESTRUTURA COMPETITIVA E EVOLUÇÃO**

MAURÍCIO PEDRA TOGNINI

Orientador

Prof. Dr. Fernando Bins Luce

**CAMPO GRANDE, MS
2000
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CONVÊNIO
UNIDERP – UFRGS**

**ANÁLISE DO SEGMENTO DE *FAST FOOD* EM CAMPO GRANDE,
MS
ESTRUTURA COMPETITIVA E EVOLUÇÃO**

MAURÍCIO PEDRA TOGNINI

Orientador

Prof. Dr. Fernando Bins Luce

**Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,**

como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

**CAMPO GRANDE, MS
2000**

"All the notions we thought solid, all the values of civilized life, all that made for stability in international relations, all that made for regularity in the economy...in a world, all that tended happily to limit the uncertainty of the morrow, all that gave nations and individuals some confidence in the

morrow...all this seems badly compromised. I have consulted all the augurs I could find, of every species, and I have heard only vague words, contradictory prophecies, curiously feeble assurances. Never has humanity combined so much power with so much disorder, so much anxiety with so many playthings, so much knowledge with so much uncertainty".

Paul Valéry, "Historical Fact" (1932)

"Há época para todas as coisas e tempo para todo propósito abaixo do céu. Há também, tempo para nascer e tempo para morrer, há tempo para plantar e tempo para colher o que se plantou ..."

Rei Salomão

AGRADECIMENTOS

Quando se chega ao fim da jornada e olha-se para trás é que se vê o quanto andou.

Muitos foram os caminhos percorridos para chegar até aqui. Alguns mais fáceis, outros mais difíceis, mas em todos eles importantes missões.

Muito do início foi mudado, o conhecimento modifica, e modifica a própria vida também.

Nada será como antes, este era o objetivo.

Os agradecimentos são muitos, pois foram muitas as etapas.

Fernando Luce, dos seus conselhos surgiram os caminhos corretos.

Aos professores, tenham certeza, transmitiram a mensagem da transformação

Aos colegas, obrigado pelas horas que não esquecerei.

Renata, sem o seu apoio teria sido impossível.

Felipe e Rodrigo, a vocês dedico o futuro.

Azir, sem a sua dedicação não teria terminado.

O amanhã começou hoje, com muito mais razão do que ontem!

SUMÁRIO

| | |
|--------------------------------|----|
| LISTA DE FIGURAS | 8 |
| LISTA DE QUADROS..... | 9 |
| LISTA DE TABELAS..... | 10 |
| RESUMO | 11 |
| ABSTRACT | 12 |
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 Problema..... | 13 |
| 1.2 Justificativa | 14 |
| 1.3 Objetivos..... | 15 |
| 1.3.1 Geral..... | 15 |
| 1.3.2 Específicos..... | 15 |
| 1.4 Estrutura do trabalho..... | 15 |
| 1.5 Limitações do estudo | 16 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 17 |
| 2.1 Introdução..... | 17 |
| 2.2 Estratégia..... | 17 |

| | | |
|---------|---|----|
| 2.3 | Análise estrutural..... | 22 |
| 2.3.1 | As cinco forças competitivas | 22 |
| 2.3.2 | Grupos estratégicos..... | 24 |
| 2.3.3 | Indústrias fragmentadas | 25 |
| 2.4 | Visão baseada em recursos..... | 26 |
| 2.5 | Competências essenciais | 29 |
| 2.6 | Análise da indústria x visão baseada em recursos..... | 30 |
| 2.7 | Cenários: modelos para o futuro..... | 33 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 36 |
| 3.1 | A estratégia de pesquisa..... | 37 |
| 3.2 | Estudo de caso | 37 |
| 3.2.1 | <i>Design</i> | 39 |
| 3.3 | Conduzindo o estudo de caso | 40 |
| 3.3.1 | Coleta de dados..... | 41 |
| 3.3.1.1 | Pesquisa de gabinete..... | 43 |
| 3.3.1.2 | Entrevistas..... | 43 |
| 3.3.2 | Preparação da análise | 44 |
| 4 | A PRAÇA DA ALIMENTAÇÃO..... | 45 |
| 4.1 | A história se repete | 45 |
| 4.2 | A arena competitiva | 47 |
| 4.2.1 | Delimitando o segmento | 48 |
| 4.2.1.1 | Competidores..... | 48 |
| 4.2.1.2 | Substitutos..... | 50 |
| 4.2.1.3 | Fornecedores | 50 |
| 4.2.2 | As forças competitivas | 51 |
| 4.2.2.1 | Intensidade da rivalidade..... | 52 |
| 4.2.2.2 | Barreiras de entrada | 53 |
| 4.2.2.3 | Barreiras de saída..... | 55 |
| 4.2.2.4 | O poder de barganha dos fornecedores | 57 |
| 4.2.2.5 | A ameaça dos substitutos..... | 59 |
| 4.3 | As receitas para o sucesso | 60 |

| | |
|--|----|
| 4.3.1 Os recursos individuais | 61 |
| 4.3.2 As competências essenciais | 64 |
| 4.3.3 Vencendo a fragmentação | 65 |
| 5 O AMANHÃ..... | 67 |
| 5.1 As forças se renovam..... | 68 |
| 5.1.1 A força do <i>delivery</i> e a <i>Internet</i> | 74 |
| 6 CONCLUSÃO | 76 |
| 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 79 |
| ANEXOS | 83 |
| ANEXO 1 - Sites de interesse da <i>Internet</i> | 83 |
| ANEXO 2 - Roteiro das entrevistas..... | 84 |
| ANEXO 3 - Entrevistados..... | 88 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Estratégias genéricas..... | 20 |
| Figura 2 - As cinco forças competitivas..... | 23 |
| Figura 3 - Área de criação de valor..... | 28 |
| Figura 4 - Firma e indústria..... | 33 |
| Figura 5 - Tipos de estudos exploratórios..... | 38 |
| Figura 6 - Evolução da refeição fora de casa no Brasil..... | 47 |
| Figura 7 - Faturamento restaurantes sobre serviço x <i>fast food</i> (%). | 63 |
| Figura 8 - O <i>fast food</i> no mundo em % do PIB. | 68 |
| Figura 9 - Gastos mundiais com comida rápida (US\$ per capita/ano)..... | 69 |
| Figura 10 - <i>Fast food</i> : comparativo de tamanho de mercados (vendas em milhões)..... | 69 |
| Figura 11 - Número de estabelecimentos <i>fast food</i> no Primeiro Mundo (1000). | 70 |
| Figura 12 - Brasil: faturamento das redes de <i>fast food</i> (US\$ bilhões)..... | 71 |

| | |
|--|----|
| Figura 13 - Evolução de vendas do Shopping Center Campo Grande, MS. | 73 |
|--|----|

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa..... | 38 |
| Quadro 2 - Tipos básicos de <i>design</i> para estudo de caso..... | 40 |
| Quadro 3 - Categoria de dados brutos para análise da indústria..... | 41 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - As vinte maiores redes de <i>fast food</i> no Brasil em 1997..... | 71 |
| Tabela 2 - Refeições fora do lar (%). | 72 |

RESUMO

O segmento de *fast food* está em expansão e, ao mesmo tempo, sofrendo alterações em seus processos operacionais. Para o estudo do segmento em Campo Grande, MS, é necessária a análise da dimensão nacional do segmento. Essa dissertação investiga a estrutura competitiva atual do segmento de *fast food* nesta cidade, sob a ótica dos conceitos de Michael E. Porter (1980), com o complemento da identificação dos recursos e competências necessários para uma operação de sucesso no segmento. Além disso, são descritos os possíveis desdobramentos na evolução do setor, na visão de especialistas do segmento.

Palavras-chave: Análise competitiva, análise estrutural, *fast food*, recursos críticos, competências essenciais, produto substituto, evolução.

ABSTRACT

The fast food industry is expanding and, at the same time changing the usual operations. To research the Campo Grande, Mato Grosso do Sul., local sector, it is necessary a broader analysis of the national dimension of the industry. This paper investigates the fast food sector in Campo Grande, MS, under the concepts of Michael E. Porter, complementing with the resource-based view and core competencies statements, to a successful operation in the industry. This paper also describes possible outcomes for structural evolution of the sector.

Keywords: Competitive analysis, structural analysis, fast food, resources, core competencies, substitutes, evolution.

1 INTRODUÇÃO

O objeto de estudo deste trabalho é o segmento de *fast food* em Campo Grande, capital do Estado de Mato Grosso do Sul. O *fast food* surgiu nos Estados Unidos no final da década de 1950, e, no novo milênio, está cada vez mais globalizado, assim como a indústria e o comércio. Como as pessoas têm cada vez menos tempo para fazer as refeições dentro ou fora de casa, o *fast food* é uma alternativa.

Campo Grande está localizada em um Estado de cultura predominantemente agropastoril e, desde a inauguração do shopping center na cidade, em 1989, o hábito local vem se modificando, e as refeições fora de casa, que antes se restringiam às churrascarias, cantinas e a algumas lanchonetes locais, encontram agora a presença de redes de *fast food* de grande porte, como McDonald's e Bob's.

O segmento de *fast food* na Capital vem sofrendo transformações nos últimos dez anos e se antes não havia competidores à altura dos grandes centros, a realidade atual indica que após a chegada de franquias nacionais, como McDonald's e Bob's, o segmento merece maior atenção. A competição não é mais restrita aos competidores locais, pois abriu-se para o duelo das grandes redes nos diversos Estados do país.

Essa dualidade na dimensão competitiva influencia a arena competitiva do segmento de *fast food*, pois os competidores locais necessitam de maior profissionalismo e padronização das suas operações, para que possam competir de acordo com o novo padrão de exigência do mercado.

Surge então o interesse em saber como funcionam as forças competitivas do *fast food* na cidade, quem são os competidores com melhores recursos e competências, e as tendências de evolução do segmento.

1.1 Problema

O trabalho realizado tem a sua atenção voltada para o desenvolvimento dos cenários do segmento de *fast food* em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, sendo o problema da pesquisa o estudo da estrutura competitiva deste segmento, analisadas as forças competitivas que ali atuam e

projetado o comportamento competitivo desta indústria no futuro. A pesquisa é norteada pela pergunta: Qual é a estrutura competitiva do segmento de *fast food* em Campo Grande e o seu delineamento para o futuro?

1.2 Justificativa

Segundo Porter (1980), a competição se faz da rivalidade, não sendo possível criar estratégias em um vácuo competitivo. Empresas de renome desapareceram quando o mercado brasileiro se abriu para a competição dos mercados internacionais após 1990. Muitas delas tinham o domínio do mercado pela falta de concorrentes e perderam a competitividade de uma hora para outra, simplesmente porque não estavam inseridas em um cenário competitivo.

Sabe-se que, neste novo cenário, o profissionalismo e uma estrutura adequada são imprescindíveis para competir. Os restaurantes de *fast food* locais, que se instalam atualmente, adotam uma estratégia de *benchmarking* das operações de grandes redes de *fast food*, indo buscar fora de Campo Grande inspiração para a implantação das suas operações, pois já se sabe que, sem investimento em uma estrutura adequada, não há chance de sobrevivência no cenário competitivo desta indústria.

A indústria do *fast food* tem passado por transformações rápidas, tendo sido acrescentadas aos cardápios outras refeições, além de hambúrgueres, pizzas e frangos fritos. Atualmente, existem redes de *fast food* especializadas em comida chinesa, japonesa, italiana, árabe, mineira, entre outras.

Além das ampliações no cardápio, o *fast food* tem recebido a influência da refeição servida por quilo, que oferece um conceito de cardápio mais abrangente.

Campo Grande é uma cidade que ainda passará por ciclos de expansão, em virtude de sua localização estratégica no Estado de Mato Grosso do Sul, despertando o interesse em saber como será a evolução da indústria de *fast food*. Aumentam as oportunidades dentro do segmento, assim como para o *franchising* como estratégia de crescimento, à medida que, segundo Cherto (1988), essa indústria tem o perfil adequado para a expansão por meio deste mecanismo de negócios, devido à padronização de suas instalações, do seu cardápio, das suas operações e a experiência adquirida por meio dos diversos pontos de operação, muitas vezes espalhados pelo país.

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Analisar a estrutura competitiva do segmento de *fast food* em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, e identificar os possíveis contornos de sua configuração nos próximos anos.

1.3.2 Específicos

- . Identificar as forças competitivas no segmento de *fast food*.
- . Identificar os recursos e competências para uma empresa competir com sucesso no segmento de *fast food*.
- . Descrever os possíveis contornos do futuro do segmento de *fast food* em Campo Grande.

1.4 Estrutura do trabalho

Na primeira parte do trabalho é introduzida a razão de se fazer esta pesquisa e quais os objetivos a serem atingidos.

Na seção seguinte, é apresentada uma revisão da literatura pertinente ao objetivo proposto. As contribuições da chamada "visão baseada em recursos" e das competências essenciais são discutidas, expondo o referencial teórico da análise realizada. Os conceitos de Porter sobre a análise estrutural são discutidos na análise da pesquisa. São abordados os conceitos utilizados pela Shell na análise de cenários com o objetivo de justificar a necessidade da visão de longo prazo no mundo competitivo atual.

Em seguida, a metodologia do trabalho é descrita e justificada. Questões como *design* e a coleta de dados são explicitadas e detalhados os procedimentos adotados na condução da pesquisa.

A análise da indústria está exposta num capítulo que procura descrever e compreender o setor em questão, observando a sua história e dinâmica das suas forças. Neste capítulo são

analisadas também as novas receitas para o sucesso do setor sob a ótica dos conceitos da visão baseada em recursos e competências essenciais.

A evolução do segmento é abordada no último capítulo, em que são expostos pontos levantados durante as entrevistas como sendo importantes no desenvolvimento do setor.

1.5 Limitações do estudo

Diversas limitações estão associadas a este trabalho. Elas são de natureza metodológica, pois é um estudo exploratório e não pode ser validado internamente. No entanto, foram tomados alguns cuidados com o objetivo de se garantir a confiabilidade, por meio do registro em fitas e anotações. Por se tratar de um segmento relativamente novo em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, as informações locais são restritas, tanto oficiais como acadêmicas.

Outra limitação é que não foram entrevistados todos os participantes do segmento, e sim os mais expressivos. O fato de o pesquisador atuar profissionalmente no setor pode ter introduzido tendenciosidade na análise, mas, por outro lado, ampliou o caráter crítico e investigativo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Introdução

Os objetivos deste trabalho relacionam-se com a configuração atual do segmento de *fast food* em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, a sua estrutura competitiva, assim como o delineamento da sua evolução. Para a condução das entrevistas realizadas com os especialistas da área, a fim de atingir tais objetivos, foi necessário o fundamento teórico que se segue.

Os conceitos foram dispostos da seguinte forma: primeiro, são apresentados alguns conceitos sobre estratégia competitiva, com a finalidade de abrir a discussão principal que é sobre a competição; segundo, a importância da sobrevivência por meio da criação e manutenção e das vantagens competitivas com os conceitos da análise estrutural, dos conceitos da visão baseada em recursos e das competências essenciais. Para finalizar esta parte do trabalho são apresentados alguns conceitos de análise de cenários, com a finalidade de reafirmar a importância da discussão do futuro para a elaboração das estratégias competitivas.

2.2 Estratégia

Henderson (1989) ao descrever as origens da estratégia explica que a competição existiu muito antes da estratégia. Começou com o aparecimento da própria vida. Os primeiros organismos unicelulares requeriam certos recursos para se manterem vivos. Quando os recursos eram adequados, o número de organismos aumentava de uma geração para outra. Com a evolução dos seres vivos, esses organismos tornaram-se uma fonte de alimentação para formas de vida mais complexas e assim por diante, ao longo da cadeia alimentar. Quando duas espécies quaisquer competiam por um recurso essencial, mais cedo ou mais tarde, uma delas deslocava a outra. Na ausência de influências compensadoras que mantivessem um equilíbrio estável, proporcionando a cada uma das espécies uma vantagem em seu próprio território, somente uma das duas sobreviveria.

Durante milhões de anos a competição natural não envolveu estratégias, mas sim a seleção natural de Darwin baseada na adaptação e sobrevivência do mais apto, modelo que se aplica ao mundo dos negócios.

Se todos os negócios pudessem crescer indefinidamente, o mercado total cresceria até uma dimensão infinita em um planeta finito. O que acontece é que os concorrentes em número crescente acabam sempre por eliminar uns aos outros. Os mais aptos sobrevivem e prosperam até que tenham expulsado seus competidores ou crescido além do que seus recursos permitiam. Os competidores que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir. Cada um precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única. A existência indefinida de uma variedade de competidores é uma demonstração em si mesma de que as vantagens de cada um sobre os demais são mutuamente exclusivas. Podem até se parecer, mas no fundo são de espécies diferentes. Para sobreviverem, os competidores têm de se diferenciar em características importantes para dominar diferentes segmentos de mercado. Vendem para clientes diferentes ou oferecem valores, serviços ou produtos diferentes.

O que diferencia competidores em negócios pode ser o preço de venda, as funções, a utilização do tempo, a vantagem da localização. Ou pode não ser nada disso, mas apenas a percepção que o cliente tem de um produto e de seu fornecedor.

Uma vez que as empresas podem combinar esses fatores de muitas maneiras diferentes, sempre existirão muitas possibilidades de coexistência competitiva, mas também muitas possibilidades de que cada competidor amplie o escopo de sua vantagem, mudando aquilo que o diferencia de seus rivais.

Estratégia é a busca deliberada de um amplo plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa e, segundo Henderson (1989), os elementos básicos da competição estratégica são os seguintes:

- a) capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente;
- b) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;

- c) recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios conseqüentes só aparecerem a longo prazo;
- d) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente;
- e) disposição de agir.

Se existisse uma única posição ideal, ou o posicionamento perfeito, não haveria necessidade de estratégias. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que são diferentes das eleitas por competidores (Porter, 1996), cujo autor alerta para o fato de que a busca pela eficiência operacional substituiu a estratégia (onde eficiência operacional significa *fazer melhor*, atividades similares). Para Porter (1996), acreditar que a constante mudança da tecnologia e dos mercados é a causa de as vantagens competitivas terem se tornado temporárias é uma falsa verdade. Para ele, uma vez alcançada a eficiência operacional, o real posicionamento estratégico torna-se fundamental.

No início dos anos 60, em uma época em que o pensamento gerencial estava voltado para funções individuais, como marketing, produção e finanças, um trabalho pioneiro, liderado por Kenneth R. Andrews e C. Roland Christensen (Harvard, 1998), identificou uma necessidade urgente de uma forma holística de se pensar a empresa e assim o conceito de estratégia foi articulado para tal finalidade. A estratégia era a idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo. Nessa abordagem, a formulação de uma estratégia envolvia a justaposição dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente.

O conceito central nesse trabalho era a noção de adequação entre as capacidades únicas de uma empresa e as exigências competitivas de um setor que a distinguiu das demais. O desafio enfrentado pela gerência consistia em escolher ou criar um contexto ambiental no qual as competências e recursos característicos da empresa poderiam produzir uma relativa vantagem competitiva. Essa estratégia seria então atualizada mediante um esforço consistente de coordenação das metas, políticas e planos funcionais da empresa. O trabalho desses pioneiros, ao lado de outros como Igor Ansoff, Alfred D. Chandler e Peter Drucker, empurrou a noção de estratégia para a linha de frente das práticas gerenciais (Montgomery, 1991).

Porter (1980) propôs uma tipologia composta de três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Segundo a sua afirmação, as empresas que conseguem maior rentabilidade dentro de uma indústria são aquelas que criam vantagem competitiva seguindo uma das estratégias genéricas.

As estratégias genéricas são baseadas em dois tipos básicos: liderança em custo ou diferenciação que, combinados com dois escopos de atuação da empresa - amplo ou estreito - ,formam as três estratégias genéricas demonstradas na Figura 1.

| | | VANTAGEM COMPETITIVA | |
|---------------------------|---------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| | | CUSTO MAIS BAIXO | DIFERENCIAÇÃO |
| ESCOPO COMPETITIVO | ALVO AMPLO | LIDERANÇA EM CUSTO | DIFERENCIAÇÃO |
| | ALVO ESTREITO | ENFOQUE EM CUSTO | ENFOQUE EM DIFERENCIAÇÃO |

Fonte: PORTER, Michael E. Competitive Strategy (1980)

Figura 1 - Estratégias genéricas.

A estratégia *de liderança no custo total* é aquela na qual a empresa faz com que ele seja menor do que o de seus concorrentes. O custo mais baixo funciona como um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no tocante à guerra de preços. Porter (1980) entende que somente pode existir um líder em custo numa indústria, pois, do contrário, a batalha por parcela de mercado entre várias empresas aspirando à liderança em custo levaria a uma guerra de preços que seria desastrosa para a estrutura de longo prazo da indústria.

A estratégia de *diferenciação* pressupõe que a empresa ofereça, no âmbito de toda a indústria, um produto que seja considerado único pelos clientes, isto é, cujas características o

distingam daqueles oferecidos pela concorrência. A diferenciação oferece à empresa uma defesa contra as forças do ambiente, embora de uma forma diferente daquela permitida pela diferença em custo. A lealdade e a diminuição da sensibilidade ao preço, isto é, clientes dispostos a pagar mais para terem um produto que eles consideram que melhor atende às suas necessidades, isolam a empresa da rivalidade de seus concorrentes.

A estratégia de *enfoque* baseia-se no fato de que a empresa será capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico do que aqueles concorrentes que buscam atender a toda à indústria (ou a um grande número de segmentos da indústria). O alvo, ou escopo estratégico, deve ser suficientemente estreito de forma a permitir que a empresa o atenda mais eficientemente ou mais eficazmente. O alvo estreito pode ser atendido por uma posição de custo mais baixo ou por uma diferenciação, mesmo que a empresa não seja capaz de manter uma dessas posições em relação à indústria como um todo.

Mintzberg (1988) entende que a maioria das tipologias estratégicas são falhas, seja por focarem de forma muito estreita em alguns tipos especiais de estratégias, seja por proporem agregações arbitrárias. Mintzberg (1988) propôs uma nova tipologia de estratégias genéricas, derivadas a partir do conceito de diferenciação.

Segundo Mintzberg (1988) as seguintes estratégias são:

- a) diferenciação por preço: uma forma de diferenciar um produto da oferta dos outros concorrentes pode ser, simplesmente, cobrar um preço mais baixo;
- b) diferenciação por imagem: uma empresa pode diferenciar seu produto ao desenvolver uma imagem que o torne distinto dos demais;
- c) diferenciação por suporte: também chamada de diferenciação periférica, é uma forma de diferenciar o produto sem necessariamente alterar seus atributos “intrínsecos”, oferecendo algo mais junto com o produto;
- d) diferenciação por Qualidade: é caracterizada por oferecer, ao nível de paridade de preço e custo ou a um custo mais alto compensado por um preço de mercado também mais alto, um produto que, embora não fundamentalmente diferente, é melhor que os concorrentes;

- e) diferenciação por *design*: uma forma de diferenciar um produto é oferecê-lo ao mercado com características distintas dos produtos concorrentes;
- f) não diferenciação: baseia-se no fato de que é possível copiar as ações de outras empresas, desde que o mercado ofereça espaço para produtos concorrentes e a empresa especialize-se em acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes e apoiar seus próprios lançamentos com ações inovadoras e eficientes de *marketing*.

2.3 Análise estrutural

Para Porter (1980), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa com o seu meio ambiente. Embora este seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas, principalmente em sentido relativo. Uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas.

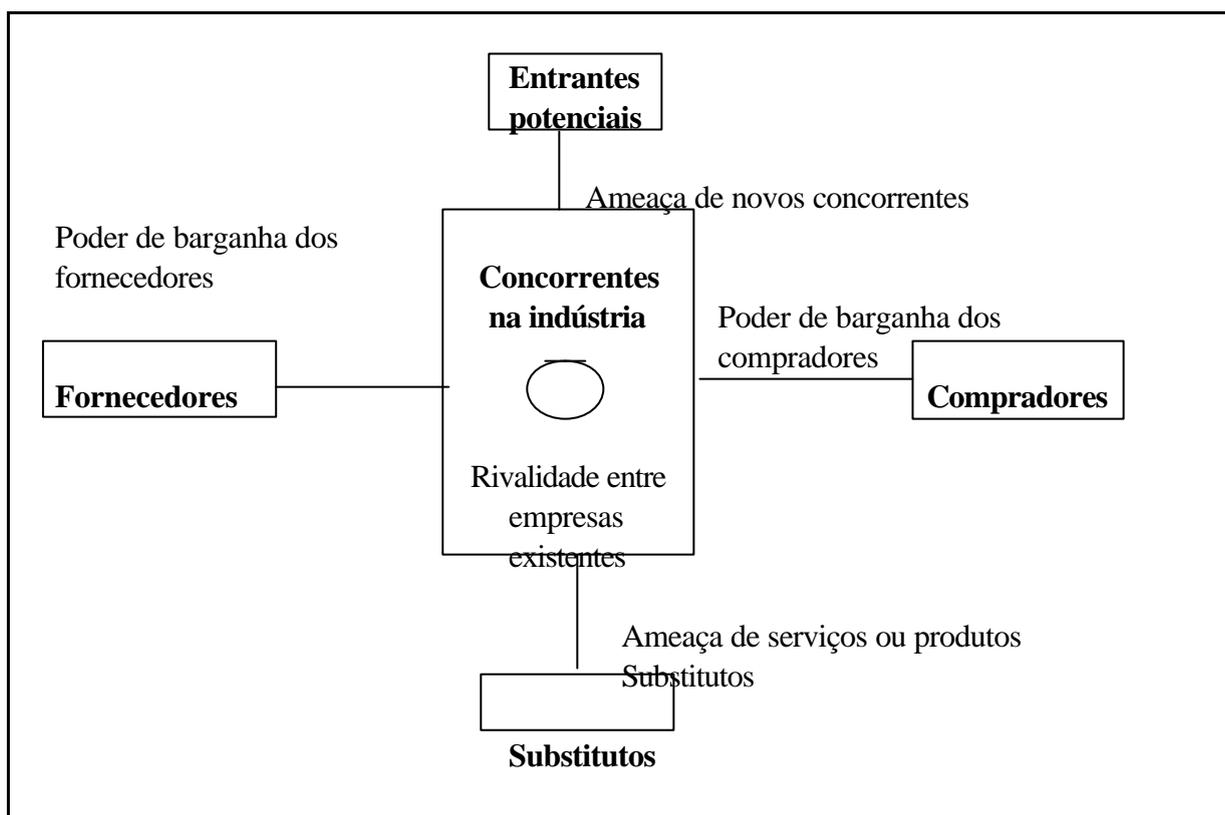
Na economia, o campo da organização industrial tem estudado os determinantes estruturais da rentabilidade das indústrias por décadas, mas as implicações deste trabalho para os gestores não foram desenvolvidas. A pesquisa sobre a análise de indústrias e competidores mostrou como um sistema de forças, internas e externas à indústria, coletivamente, influencia a natureza e o grau de competição numa indústria e, em última análise, o seu potencial de lucro (Montgomery, 1991).

2.3.1 As cinco forças competitivas

Porter (1980) afirma que uma indústria (definida pelo autor como o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si) está em permanente estado de competição, e propõe o entendimento da sua dinâmica como resultado da interação das cinco forças competitivas (Figura 2): ameaça de novos concorrentes; competição entre as empresas da indústria; ameaça de produtos substitutos; poder de barganha dos fornecedores; e, poder de barganha dos clientes.

A pressão conjunta dessas forças determina a lucratividade da indústria, pois elas influenciam preços, custos e investimentos, os elementos básicos da rentabilidade.

O vigor coletivo das cinco forças competitivas determina a habilidade de empresas em uma indústria para obter, em média, taxas de retorno sobre investimentos superiores ao custo do capital.



Fonte: PORTER, Michael E. Competitive Strategy (1980)

Figura 2 - As cinco forças competitivas.

Em setores onde essas forças são favoráveis, muitos concorrentes obtêm retornos atrativos. Entretanto, em indústrias onde a pressão de uma ou mais forças é mais intensa, poucas empresas comandam retornos atrativos, apesar dos esforços gerenciais.

De acordo com essa teoria, a rentabilidade da indústria não é função da aparência do produto ou de se ele engloba alta ou baixa tecnologia, mas da estrutura industrial. A indústria norte americana de computadores pessoais (PCs), por exemplo, emprega alta tecnologia, mas tem uma

rentabilidade relativamente baixa. Como exemplo oposto, a indústria de *software* emprega alta tecnologia e tem rentabilidade relativamente alta (Porter, 1980).

A pressão de cada uma das cinco forças é função da *estrutura da indústria*, isto é, das características econômicas e técnicas intrínsecas à mesma. A importância dos elementos que definem a estrutura de uma indústria, assim como também a intensidade relativa das forças competitivas, varia de indústria para indústria. Essas forças competitivas agem de forma diferente em ramos de negócios diferentes.

O poder de barganha dos clientes e a ameaça dos produtos substitutos, por exemplo, influenciam os preços que a indústria pode cobrar de sua clientela, e os investimentos, pois clientes poderosos demandam serviços custosos. O poder de barganha dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da concorrência entre as empresas da indústria influencia os preços, como também custos de competir em áreas como desenvolvimento de produto, propaganda e equipe de vendas. A ameaça de entrada de novos participantes fixa limite à estratégia de preços.

O entendimento dos pontos fortes e fracos de uma empresa, a partir do seu posicionamento na estrutura industrial, é primordial para a análise da estratégia, e os fatores relevantes para a determinação da intensidade de cada uma das cinco forças competitivas são importantes para tal entendimento.

A identificação das fontes e do poder das cinco forças competitivas determina a natureza da competição na indústria e o seu potencial de lucro básico. O porquê algumas empresas são mais lucrativas do que outras e como isso está relacionado com as suas posturas estratégicas depende da análise estrutural *dentro* das indústrias.

2.3.2 Grupos estratégicos

Para uma análise estrutural dentro das indústrias é preciso que sejam caracterizadas as estratégias de todos os concorrentes significativos em cada uma das dimensões, classificando a indústria em *grupos estratégicos*.

Um grupo estratégico é o grupo de empresas em uma indústria que está seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas. Entre estas que definem um

grupo estratégico podem ser citadas a imagem de qualidade, integração vertical, escopo geográfico, canal utilizado, serviços e métodos de produção (Porter, 1980).

Uma indústria pode ser formada por um único grupo estratégico se seus componentes seguirem, essencialmente, a mesma estratégia. O outro extremo acontece se cada empresa constituir um grupo estratégico. Usualmente, o que acontece é a existência de um número reduzido desses grupos que sintetizam as diferenças estratégicas entre as empresas de uma indústria. Grupos estratégicos não equivalem a um segmento de mercado, ou estratégias de segmentação, mas são definidos com base em uma ampla concepção da postura estratégica. O mapa deles reflete um momento determinado, podendo novos grupos formarem-se com base em novos posicionamentos competitivos ainda não identificados.

2.3.3 Indústrias fragmentadas

O meio ambiente industrial no qual numerosas organizações competem, mas em que nenhuma possui uma parcela de mercado significativa, nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria, é a indústria fragmentada (Porter, 1980).

As indústrias fragmentadas são constituídas de grande número de empresas de pequeno e médio portes e estão em várias áreas da economia, como: prestação de serviços, varejo, distribuição, fabricação de madeira e metal, produtos agrícolas e negócios criativos.

É importante identificar o motivo pelo qual a indústria é fragmentada, existindo várias causas econômicas básicas, como as que seguem:

- a) barreiras de entrada pouco significativas;
- b) ausência de economias de escala ou curva de experiência;
- c) custos de transportes elevados;
- d) custos de estoque elevados ou flutuações irregulares nas vendas;
- e) ausência de vantagem de tamanho em transações com compradores ou fornecedores;
- f) deseconomias de escala em aspectos importantes;
- g) necessidades variadas do mercado;

- h) acentuada diferenciação do produto, particularmente se baseada na imagem;
- i) barreiras de saída;
- j) novidade (nenhuma companhia desenvolveu habilidades).

Segundo Porter (1980), superar a fragmentação pode ser uma oportunidade estratégica bastante significativa, dado que os custos de entrada neste tipo de indústria são, por definição, baixos e, em geral, os concorrentes pequenos e relativamente impotentes oferecem pouco perigo de retaliação.

2.4 Visão baseada em recursos

Um contraponto ou complemento à análise de Porter (1980) são as contribuições denominadas como Visão Baseada em Recursos (VBR) (*Resource-Based View*): durante a década de 1980, o principal foco da análise estratégica foi a ligação entre o ambiente externo (a estrutura da indústria), a estratégia e o conseqüente desempenho das empresas, sendo praticamente desprezada a relação entre os recursos e competências da empresa e sua escolha estratégica (Carneiro, Cavalcanti & Silva, 1997).

No início da década de 1990, houve um reaparecimento do interesse pelo papel dos recursos das empresas como pilares da sua estratégia, renovado nas velhas teorias de lucro e competição, ligadas ao trabalho de David Ricardo, Joseph Schumpeter e Edith Penrose. Esse interesse reflete a insatisfação com a abordagem econômica da estrutura da organização industrial, e seu equilíbrio estático, que dominou boa parte do pensamento contemporâneo sobre estratégia de negócios. Avanços ocorreram em diversas frentes; na corporação, esforços foram empreendidos para compreender o papel dos recursos corporativos na determinação das fronteiras geográficas e industriais das atividades das empresas. Quanto à estratégia da unidade de negócios, foram exploradas as relações entre recursos, competição e rentabilidade, incluindo a análise da imitação competitiva, a capacidade de apropriação de retornos de inovação, o papel da informação imperfeita na criação de diferenças de rentabilidade entre concorrentes e os meios pelos quais o acúmulo de recursos pode sustentar a vantagem competitiva. Juntas, essas contribuições respondem pelo que ficou conhecido como a visão da empresa baseada em recursos (Grant, 1991).

Diversas contribuições, que incluem Wernerfelt (1984,1995), Schmalensee (1985), Barney (1986,1991), Dierickx & Cool (1989), Rumelt (1991), Conner (1991), mostram que a influência das características das empresas sobre suas rentabilidades relativas é muito mais significativa do que a da indústria à qual as empresas pertencem.

Os mesmos autores estudaram as características necessárias dos recursos para que estes se tornassem uma fonte de vantagem competitiva sustentável, a influência das barreiras de imitação sobre as diferenças de rentabilidade entre as empresas, o papel da história da empresa na obtenção e desenvolvimento de competências organizacionais críticas (a estratégia futura da empresa como condicionada pelas suas escolhas no passado), a importância das diferenças das rotinas organizacionais para explicar as diferenças de rentabilidade entre as empresas.

Segundo Barney (1991), *apud* Peteraf (1993), a afirmação do trabalho baseado em recursos é a heterogeneidade destes e capacidades entre as empresas. Os fatores produtivos podem ser descritos em diferentes níveis de eficiência, alguns superiores aos demais. Empresas capacitadas com tais recursos estão aptas a produzirem com mais economias ou atender melhor os clientes. A heterogeneidade implica no fato de que empresas com capacidades diferentes são capazes de competir no mercado e pelo menos chegar ao ponto de equilíbrio (*breakeven*). Aquelas com recursos marginais podem somente almejar o ponto de equilíbrio, e outras, com recursos superiores, terão retornos financeiros (Peteraf, 1993).

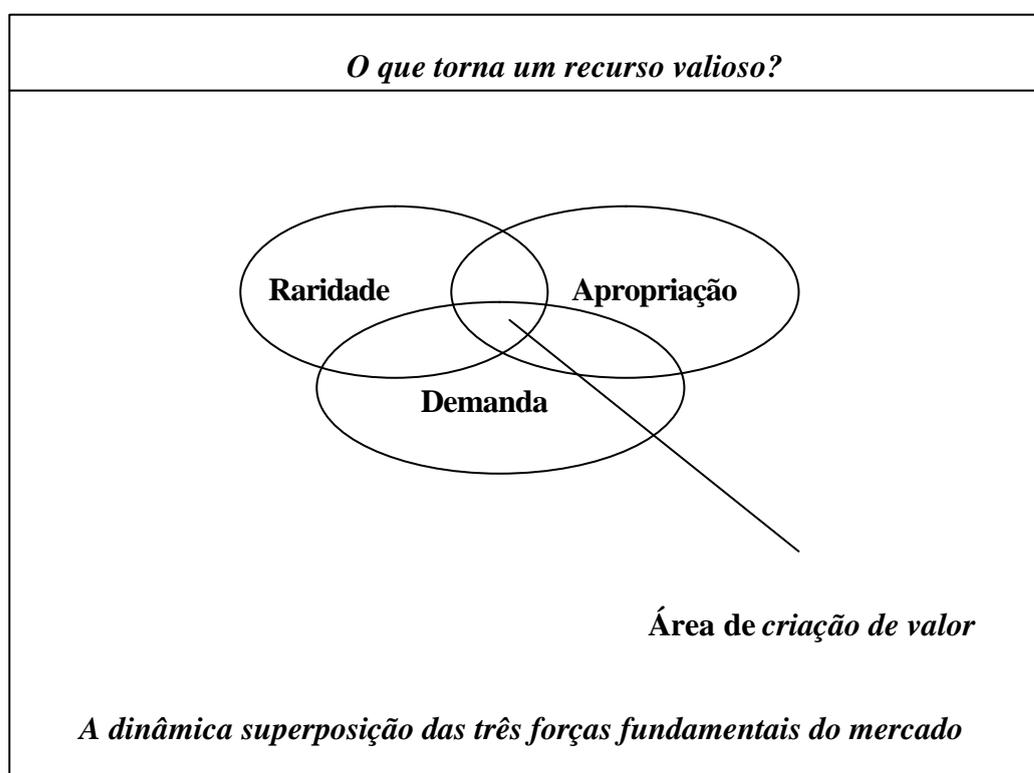
Para Dierickx & Cool (1989), a origem básica da rentabilidade da empresa são alguns recursos valiosos, escassos, sem substitutos e de difícil imitação. Nesta visão, a estratégia competitiva é a arte da criação, acumulação e utilização desses recursos, ao invés da construção de barreiras de entrada perante os demais concorrentes nos segmentos-alvo de produto/mercado.

Grant (1991) diz que recursos são todos os elementos de entrada no processo produtivo; são a unidade básica de análise. Os recursos individuais da empresa incluem itens de capital, equipamentos, habilidades individuais dos empregados, patentes, marcas, e assim por diante. Os recursos raramente são produtivos. Atividades produtivas requerem a cooperação e coordenação de times de recursos. A capacidade que um time de recursos tem para fazer alguma tarefa ou atividade é chamada de capacitação. Enquanto os recursos são a fonte das capacitações de uma empresa, capacitações são a sua maior fonte de vantagem competitiva.

O valor dos recursos de uma empresa está na complexa superposição entre ela e o seu ambiente competitivo por meio da **demanda**, **raridade** e **apropriação**. O valor é criado na interseção destas três dimensões: quando um recurso é demandado pelos clientes, quando não pode ser imitado pelos competidores e quando os lucros gerados são retidos pela empresa, como mostra a Figura 3 (Collis & Montgomery, 1995).

Wernerfelt (1995) afirma que em um ambiente altamente competitivo é muito difícil que uma empresa tenha sucesso se não tiver uma estratégia baseada em recursos, porque uma empresa estará sempre competindo contra o melhor, qualquer que seja o seu mercado de atuação.

Hunt & Morgan (1995) estudaram a Teoria da Vantagem Comparativa de Competição, concluindo que a competição é baseada em um ambiente diversificado e dinâmico, enfatizando o desequilíbrio e a diversidade do mercado como fatores saudáveis, pois induzem à criatividade e à inovação, como exemplo, os E.U.A. onde a opulência da economia é oriunda desses fatores, em oposição à Teoria Neoclássica que diz que a competição está restrita ao interior da organização.



Fonte: COLLIS, David J. & MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, July/Aug 1995.

Figura 3 - Área de criação de valor.

Segundo essa teoria, uma empresa obtém vantagem comparativa, quando utiliza os seus recursos melhor que os concorrentes. Não é necessário que se tenha uma vantagem absoluta na produção de todos os produtos. É necessária a eficiência na produção de alguns produtos melhor do que outras empresas, que garantam uma posição de vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, um resultado financeiro superior aos concorrentes.

2.5 Competências essenciais

Hamel & Prahalad (1989) argumentam que a estratégia competitiva das empresas não deve estar preocupada somente em alocar os recursos existentes, baseando-se numa análise das indústrias nas quais competem. Segundo eles, as empresas que buscaram a liderança global durante os últimos 20 anos, foram além de seus recursos e capacidades. Elas criaram uma obsessão de vencer em todos os níveis da organização. É o caso das orientais, que superaram os seus concorrentes ocidentais, que eram providos de maiores recursos.

Hamel & Prahalad (1989) consideram inútil a análise estrutural de indústrias. Eles afirmam que as empresas devem se voltar para seus princípios básicos. Entram em cena as competências essenciais (*core competencies*), que são os elementos de nível superior, específicos da empresa, resultantes do aprendizado organizacional e da combinação única de vários recursos. Hamel & Prahalad (1995) utilizam o termo competências essenciais (*core competencies*) por considerar que estas são o aprendizado coletivo da organização, especialmente de como coordenar diversos recursos e tecnologias.

Da mesma maneira, não consideram as estratégias genéricas como um guia para as empresas. Para eles, a liderança só será atingida perseguindo-se ambas as estratégias: “O que alguns chamam de suicídio competitivo - perseguir ambos, custo e diferenciação – é exatamente o que muitos competidores lutam para conseguir” (Hamel & Prahalad, 1989).

Segundo esses mesmos autores, apenas no curto prazo a vantagem competitiva de uma empresa deriva dos atributos de preço e desempenho de seus produtos, pois no longo prazo esta seria decorrente da capacidade de desenvolver internamente, ao menor custo e mais rapidamente que os concorrentes, as competências que permitem a criação de muitos produtos novos (não previstos pelas condições atuais de demanda). Ou em outras palavras, no mundo atual mais incerto e dinâmico (as preferências dos clientes são voláteis e as tecnologias estão em contínua evolução), a

vantagem competitiva da empresa reside naquelas competências que permitem o acesso da empresa a uma grande variedade de mercados (existentes ou que possam ser criados), sendo a questão fundamental a pergunta: “O que a nossa empresa tem de exclusivo e singular aos olhos do consumidor?” A tarefa da alta gerência é a reinvenção do setor e a regeneração da estratégia. A busca da competitividade é a competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes, pela posse do novo espaço competitivo. Estratégias baseadas na imitação podem ser a melhor forma de agradar rapidamente, mas são transparentes para os concorrentes, e não levam a uma revitalização competitiva.

2.6 Análise da indústria x visão baseada em recursos

Para McGahan (1997), a estrutura da indústria é um determinante da performance da empresa, e diferenças entre empresas são consideradas no ambiente da indústria. A linha de pensamento chamada de VBR argumenta que a performance da empresa é influenciada principalmente pelos processos organizacionais específicos (próprios). Nessa ótica, a estrutura da indústria é menos importante do que os fatores históricos que alimentam as diferenças entre as empresas.

Em 1991, Rumelt apresenta um estudo mais abrangente a partir de um outro de Schmalensee (1985), que estudou o *Federal Trade of Comission (FTC) Line of Business* de 1975. Os dois trabalhos são pesquisas que se utilizam de técnicas estatísticas aplicadas aos dados encontrados nessa base, tentando tirar conclusões sobre relações tipo causa-efeito entre fatores genéricos e a rentabilidade das empresas.

Segundo Rumelt (1991), os achados de Schmalensee (1985) apontam para as seguintes conclusões:

- a) efeitos corporativos não existem;
- b) efeitos decorridos de fatias de mercado são negligenciáveis;
- c) efeitos da indústria explicam 20% da variância do retorno das unidades de negócio;
- d) efeitos da indústria contam por, pelo menos, 75% da variância dos retornos da indústria.

No entanto, as implicações do estudo de Rumelt (1991) são distintas:

- a) modelo neoclássico não descreve indústrias reais, indústrias reais são extremamente heterogêneas;
- b) tamanho relativo não é determinado pela eficiência;
- c) explicações teóricas ou estatísticas que usam a indústria como unidade de análise podem, no máximo explicar 8% da dispersão observada entre as taxas de lucro das unidades de negócio

Segundo McGaham (1997), nem Rumelt (1991) nem Schmalensee (1985) fizeram considerações sobre as questões econômicas ou sobre os processos organizacionais subjacentes aos resultados das respectivas pesquisas. Os dois artigos, continua, tinham um caráter mais descritivo do que normativo. Apesar disso, alguns autores interpretaram que os achados de Rumelt sustentavam a VBR.

São esses resultados, a relativa baixa proporção atribuída ao componente indústria comparada ao componente, ou efeitos, das unidades de negócio, que foram interpretados como dando suporte a perspectiva da visão baseada em recursos (McGaham, 1997).

MacGahan & Porter (1997) identificam uma grande variação na importância dos fatores da indústria entre setores. Nos setores de varejo, turismo, entretenimento e serviços, a "indústria" é responsável por mais de 40% da variância na rentabilidade. Esse resultado sugere que a diversificação no setor de serviços pode ser mais afetada pela seleção da indústria do que pelas relações entre segmentos de negócios. Como o segmento de *fast food* pode ser situado na fronteira das indústrias de entretenimento e serviços, o argumento reforça a análise aqui proposta.

Os resultados de McGahan & Porter (1997) corroboram à principal conclusão de Schmalensee (1985) de que os efeitos da indústria em que se está inserido contribuem de forma importante na variação da rentabilidade entre negócios específicos e questionam os achados de Rumelt (1991) que dizem ter uma baixa influência. Segundo McGahan & Porter (1997), a indústria realmente interfere de três maneiras diferentes:

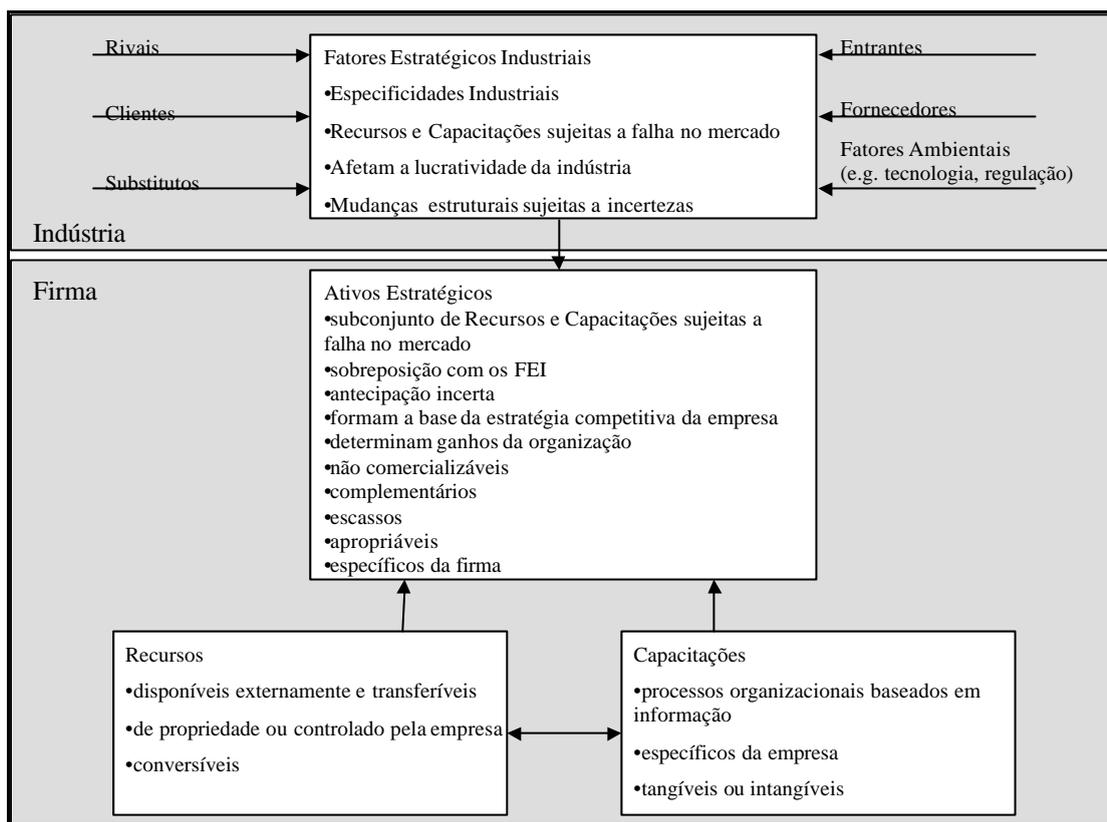
- a) a indústria diretamente explica 19% da variação agregada em lucros de negócios específicos e 36% da variação explicada;
- b) a indústria influencia o componente da corporação na rentabilidade da unidade de negócio;

- c) a influência relativa e absoluta da indústria, corporação e da unidade de negócio diferem, substancialmente, entre grandes setores econômicos de forma que sugerem diferenças características no contexto estrutural industrial.

Efeitos industriais são mais persistentes (no tempo) que aqueles das unidades de negócios ou corporativos, o que é consistente com a visão de que a estrutura da indústria muda de forma relativamente lenta. Esses resultados não suportam (corroboram) a afirmação de que mudanças rápidas na economia têm diminuído a influência da indústria. Enquanto as diferenças enfatizadas pela escola da VBR são certamente significativas (e estariam incluídas nas estimativas feitas por McGahan & Poerter (1997) de diferenças de segmentos específicos), seria um erro desconectar a influência da organização da indústria e do contexto competitivo em que a empresa atua.

Para Amit & Schoemaker (1993), a VBR complementa a análise da estrutura da indústria. Quando a indústria é a unidade de análise, pode-se observar que, num dado momento, alguns recursos e capacitações que estão sujeitos a uma falha de mercado tornaram-se os fatores determinantes de ganhos econômicos. Esses fatores são chamados de Fatores Estratégicos Industriais (FEI) (*SIF Strategic Industry Factors*). Ghemawat (1991), (*apud* Amit 1993), sugere que é possível classificar indústrias em termos de "fatores estratégicos que conduzem a competição através da dominação da estrutura de custos irrecuperáveis no curso da competição". Por definição, FEIs são determinados no mercado por interações complexas entre competidores, clientes, inovadores externos à indústria e outros interessados. Dessa forma, o desafio posto ao administrador é identificar previamente os FEIs como uma base para preparar a empresa por meio de recursos e capacitações que produzam vantagem competitiva.

A Figura 4 ilustra as relações entre o FEI da indústria e o da firma, com os recursos, capacitações e ativos estratégicos propostos por Amit (1993).



Fonte: AMIT, Raphael & SCHOEMAKER, Paul J. H. Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, v.14, p.33-46, 1993.

Figura 4 - Firma e indústria.

2.7 Cenários: modelos para o futuro

Um cenário é uma estória sobre as possibilidades futuras. Como uma ferramenta de planejamento, os cenários proporcionam uma maneira sistemática de pensar com imaginação sobre o futuro e lidar com a incerteza. Por meio da construção de narrativas relatando forças que possam dirigir o futuro, os cenários proporcionam um veículo para a construção do pensamento de longo prazo.

O objetivo do desenvolvimento de cenários não é a previsão do futuro, que só pode ser avaliado para o curto prazo, mas sim a produção de narrativas, baseadas nas tendências e lógicas do mundo real, o que serve como base para o planejamento e introduz uma nova maneira de pensamento, que substitui a visão estática do futuro por um variado e dinâmico ponto de vista (Wilkinson, 1995).

Para Porter (1980), quando uma empresa formula uma estratégia competitiva, a tendência é basear-se na suposição de que o passado irá repetir-se ou nas previsões implícitas dos próprios gerentes quanto a um futuro mais provável de uma indústria, subestimando a probabilidade de mudanças radicais ou descontínuas, que poderiam ser improváveis, mas que alterariam significativamente a estrutura industrial ou a vantagem competitiva de uma empresa.

Sendo que um cenário industrial é uma visão internamente consistente da estrutura futura de uma indústria, sendo baseado em um conjunto de suposições plausíveis sobre as incertezas importantes que poderiam influenciar a estrutura industrial, considerando as implicações para a criação e sustentação da vantagem competitiva, as incertezas importantes que podem vir a influenciar a estrutura industrial, estão relacionadas com as rupturas tecnológicas, a entrada de novos concorrentes e a flutuação das taxas de juros. Fatores externos, como condições macroeconômicas e política governamental, afetam a concorrência por meio da estrutura industrial.

A preocupação com o futuro é amplamente defendida por Hamel & Prahalad (1995): “não acreditamos que uma empresa possa ter sucesso sem uma visão articulada das oportunidades e desafios de amanhã”. Para eles, a previsão, exclusivamente, não é uma garantia de uma jornada lucrativa em direção ao futuro, contudo, sem ela, a jornada não pode nem começar.

Diante da necessidade de uma abordagem explícita da incerteza no planejamento, algumas empresas começaram a utilizar cenários como instrumento para a compreensão das implicações estratégicas da incerteza de um modo mais completo, a exemplo da Royal Dutch/Shell que foi a pioneira no planejamento de cenários no início da década de 1970, estando preparada para a crise de petróleo que ocorreu naquela época.

Segundo Heijen (1996), no início, a análise de cenários era essencialmente uma extensão do processo de previsão controlada, com a introdução do conceito de probabilidade de futuros diferentes, induzindo a projeção mais provável de acontecer. Quando Wack (1985) introduziu os cenários na Shell, utilizou os conceitos de Kahn (1967), que se baseia na afirmação de que algo pode ser previsto. Se o futuro é totalmente incerto, então o planejamento estratégico perde o sentido. O problema passa a ser então separar o que é previsível do que é, fundamentalmente, incerto e impossível de se prever. A idéia de Kahn (*apud* Wack, 1985), para a abordagem de cenários, era de que os fatores predeterminados ocorreriam em todos os cenários com a mesma

forma previsível, e as incertezas, de outro modo, ocorreriam de maneiras diferentes no vários cenários.

Segundo Wack (1985), os primeiros cenários desenvolvidos na Shell valorizavam a importância da seleção dos "elementos predeterminados" e "incertezas", sendo chamados de cenários de primeira geração, e eram úteis na obtenção de uma melhor compreensão da situação, para que se pudesse fazer melhores perguntas e desenvolver melhores cenários de segunda geração, ou seja, cenários de decisão.

Embora a utilização de cenários tem sido feita por grandes empresas, como Shell e AT&T, as pequenas são ainda mais vulneráveis às incertezas e surpresas que atingem as gigantes. As pequenas empresas devem prestar especial atenção às questões amplas, porque os cenários gerais são os mesmos para as pequenas e grandes, o diferencial são as questões específicas. Para pequenos negócios e até mesmo individuais, os cenários ajudam o desenvolvimento da percepção e compreensão, tanto da realidade como da imaginação (Schwartz, 1996).

Durante os tempos estáveis, o modelo mental de uma decisão bem sucedida no passado pode funcionar; os cenários têm pouca influência. No mundo de hoje, de rápidas mudanças e crescente complexidade, o modelo mental dos gerentes pode ser perigoso, porque os cenários influenciam e podem fazer diferença. O gerenciamento baseado no passado e sustentado pelas formas usuais de previsão é totalmente inadequado e estar comprometido com alguma estrutura de pensamento torna difícil uma solução inédita.

Pelo fato de apresentar o mundo de outras formas, os cenários de decisão permitem aos gerentes uma transposição da maneira unilateral de visão. Os cenários dão aos gerentes algo muito precioso: a habilidade de percepção da realidade. Essa nova percepção e a descoberta de aberturas estratégicas, que se segue à quebra de paradigmas, são a essência do empreendedor. O planejamento de cenários almeja a redescoberta da essência da força empreendedora de prever, dentro de um contexto de mudanças, complexidades e incertezas. É precisamente nesses contextos, e não em tempos estáveis, que as oportunidades reais ganham vantagem competitiva por meio da estratégia (Wack, 1985).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é exposta a fundamentação da escolha pela estratégia de estudo de caso, além de descrever o processo de coleta de dados e os aspectos operacionais da pesquisa. O segmento de *fast food* em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, é recente, e isso contribui para explicar a ausência de artigos disponíveis e estudos acadêmicos sobre o setor.

3.1 A estratégia de pesquisa

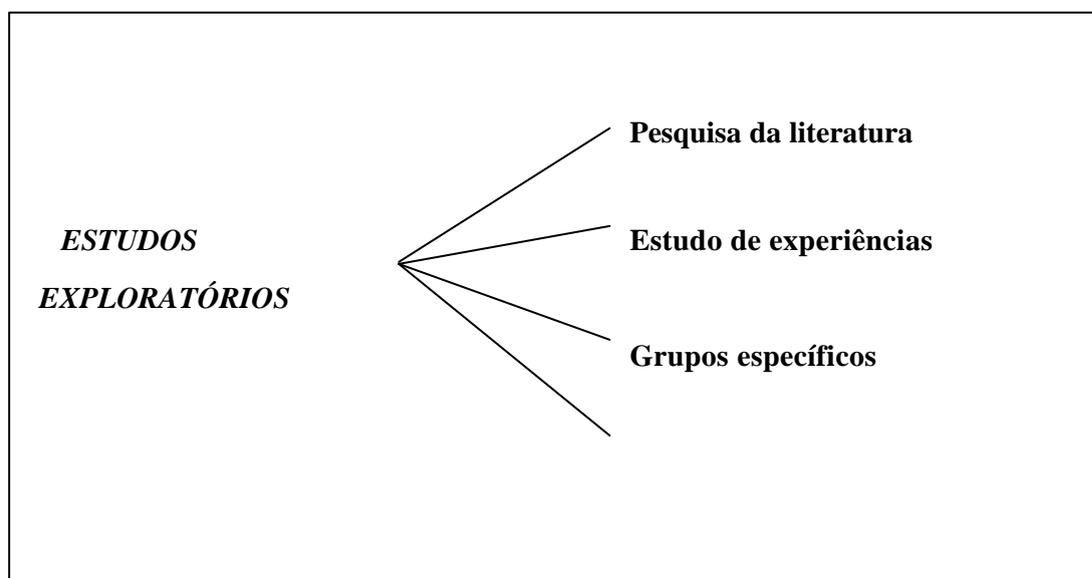
Definido o objetivo do trabalho, surgiu a questão da escolha da estratégia de pesquisa que apresentasse as maiores vantagens. A estratégia de pesquisa define o modo de coletar e sistematizar as evidências empíricas segundo uma determinada lógica.

A natureza da pesquisa realizada foi a qualitativa, do tipo exploratório, e, de acordo com Churchill (1993), a pesquisa exploratória é apropriada para questões que se tem pouco conhecimento, tendo como objetivo geral o descobrimento de idéias e *insights*. A pesquisa exploratória busca o esclarecimento de conceitos e uma melhor definição do problema a ser estudado. Em função de se ter pouco conhecimento quando se inicia a pesquisa, os estudos exploratórios são caracterizados pela flexibilidade em relação aos métodos usados para a obtenção de intuições e desenvolvimento de hipóteses.

A flexibilidade da pesquisa exploratória permite a utilização de pesquisa da literatura, estudo de experiências, grupos específicos e estudos de casos, conforme a Figura 5.

3.2 Estudo de caso

O estudo de caso foi escolhido como estratégia para a realização desta pesquisa. De acordo com Yin (1994), no estudo de caso, como pesquisa exploratória, a investigação tem questões do tipo “como” e “por que” de modo predominante, os eventos estudados são atuais e o investigador possui pequeno ou nenhum controle sobre o evento. No Quadro 1, Yin (1994) desenvolve uma metodologia para o pesquisador escolher a estratégia de pesquisa mais eficiente.



Estudo de casos

Fonte: CHURCHILL, Gilbert A. Marketing research: metodological foundation. Hindsale: Dryden Press, 1993.

Figura 5 - Tipos de estudos exploratórios.

Quadro 1 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.

| <i>Estratégia</i> | <i>Tipo de questão</i> | <i>Necessita controle sobre o comportamento do evento ?</i> | <i>Eventos atuais</i> |
|---------------------------|---------------------------|---|-----------------------|
| Experimento | como, por que | sim | sim |
| <i>Surveys</i> | quem, o que, onde, quanto | não | sim |
| Análise de arquivo | quem, o que, onde, quanto | não | sim/não |
| História | como, por que | não | não |
| Estudo de casos | como, por que | não | sim |

Fonte: YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 2nd ed. Newbury Park : Sage Publications, 1994.

Segundo Bonoma (1985), assim como outros estudos qualitativos, o estudo de caso baseia-se, fortemente, em entrevistas pessoais (“reports”). Entretanto, esse método diferencia-se dos demais em função do seu envolvimento com inúmeras fontes de dados, algumas delas quantitativas. Essas diversas fontes funcionam como um triângulo de percepção e fornecem um quadro mais amplo do objeto em estudo.

Ainda conforme as afirmações de Bonoma (1985), o método de estudo de caso exige a observação direta do fenômeno por um observador preparado, com capacidade de julgamento apurada para saber o que observar e o seu significado. Esse método é baseado então em critérios subjetivos, e não em uma realidade objetiva.

3.2.1 *Design*

O *design* é o plano que guia o pesquisador no processo de coleta, análise e interpretação das observações. O principal objetivo do *design* é evitar que as evidências coletadas não se enderecem às questões propostas pela pesquisa. Para que o *design* atinja o seu objetivo, é preciso que o pesquisador compreenda não só os seus componentes como também tenha uma boa perspectiva do referencial teórico relacionado aos propósitos da pesquisa. Segundo Yin (1994), existem cinco componentes determinantes de um projeto de pesquisa quando se fala em estudo de caso:

- a) questões de pesquisa;
- b) proposições;
- c) unidades de análise;
- d) a lógica que une os dados às proposições;
- e) os critérios para a interpretação dos dados.

De acordo com a proposição de Yin (1994), os principais pontos componentes do trabalho de pesquisa realizado são:

- a) questão de pesquisa – Qual é a estrutura competitiva do segmento de *fast food* em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, e o seu delineamento para o futuro?
- b) proposições – As cinco forças competitivas estão presentes na indústria de *fast food* de Campo Grande, Mato Grosso do Sul e sofrerão mudanças no futuro.
- c) unidade de análise – A indústria de *fast food* de Campo Grande, Mato Grosso do Sul.

Yin (1994) atenta para o fato de que, no estudo de caso, a conexão lógica entre dados e proposições e o critério de interpretação dos resultados são assuntos que não estão

plenamente desenvolvidos. Estabelecer esta conexão por meio de proposições teóricas e tentar determinar também os critérios para a interpretação deve fazer parte do trabalho do pesquisador.

Baseado na matriz 2x2 de Yin (1994), apresentada no Quadro 2, o presente estudo é do tipo 1. O estudo de caso aqui desenvolvido possui um *design* de caso simples e natureza holística (possui uma única unidade de análise). Para Yin (1994), existem alguns raciocínios para o *design* de um caso simples:

- a) crítico num teste de uma teoria para confirmar, desafiar ou estender uma teoria, é possível utilizar um caso que claramente satisfaz as condições de teste da teoria;
- b) extremo ou único;
- c) *revelador, inédito*, sendo este o caso desta pesquisa em particular.

Quadro 2 – Tipos básicos de *design* para estudo de caso.

| | <i>Design de caso simples</i> | <i>Design de caso múltiplo</i> |
|-----------|-------------------------------|--------------------------------|
| Holístico | Tipo 1 | Tipo 3 |
| inserido | Tipo 2 | Tipo 4 |

Fonte: YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 2nd ed. Newbury Park : Sage Publications, 1994.

Em algumas situações, o estudo de caso pode ser usado como um prelúdio para estudos posteriores, como os dos estudos exploratórios, ou quando se trata de um primeiro caso de um estudo de múltiplos casos. Neste trabalho não foi feito um estudo de caso múltiplo, ou utilizadas múltiplas unidades de análise. Quanto à alternativa holística x inserida, foi levado em conta o argumento de Yin (1994): “Se o estudo de caso examina apenas a natureza global de um programa ou de uma organização, um *design* holístico deve ser utilizado” e ainda, o *design* holístico é vantajoso quando (...) a teoria subjacente ao caso é de natureza holística”. Sendo assim, foi possível conduzir a coleta de dados e sua análise de modo coerente com as premissas estabelecidas, para que o estudo de caso pudesse ser considerado um estudo completo.

3.3 Conduzindo o estudo de caso

Para Yin (1994), o estudo de caso necessita de uma preparação prévia, além das habilidades do investigador. Um treinamento e uma preparação para um estudo de caso específico,

o desenvolvimento de um protocolo do estudo de caso e a condução de um estudo de caso-piloto, são necessários.

O protocolo do estudo de caso contém os procedimentos e as regras gerais que deverão ser seguidas, aumentando a confiança no trabalho a ser executado e antecipando diversas questões relacionadas com o estudo.

Uma parte importante do protocolo é a elaboração de um protocolo de perguntas ou roteiro de entrevistas, que merece uma atenção maior em função da característica exploratória da pesquisa a ser realizada, onde os dados foram coletados principalmente por meio de três fontes: entrevistas; exame de documentos; e, análise de dados quantitativos.

A elaboração deste roteiro tem por objetivo avaliar as informações verdadeiramente importantes para a análise da indústria, conforme proposto por Porter (1980). Segundo ele, não sendo, geralmente, as características da estrutura e da concorrência dados brutos, e sim o resultado da análise destes, pode ser útil uma metodologia para coleta dos dados brutos, conforme a Quadro 3.

3.3.1 Coleta de dados

O procedimento escolhido para a coleta de dados foi composto de dois elementos: primeiro, a pesquisa de gabinete (*desk research*), ou seja, a revisão da literatura existente sobre a indústria e referências sobre as tendências do cenário brasileiro. O segundo elemento, um conjunto de entrevistas com especialistas representantes das instituições identificadas como pertinentes na conjuntura do setor, quais sejam, franqueadores e franqueados de redes de *fast food*, proprietários de restaurantes tipo *fast food* e gerentes do ramo da indústria de *fast food* em Campo Grande, Mato Grosso do Sul.

Quadro 3 - Categoria de dados brutos para análise da indústria.

| Categoria de dados | Compilação |
|---|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Linha de produtos | por companhia |
| <ul style="list-style-type: none"> • Compradores e seu comportamento | por ano |
| <ul style="list-style-type: none"> • Produtos substitutos | por área funcional |
| <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento <p style="margin-left: 40px;">Índice Padrão (sazonal, cíclico)</p> | |

| | Determinantes |
|---|---|
| • Tecnologia de produção e distribuição | Estrutura de custo Economias de escala Valor agregado Logística Mão-de-obra |
| • Marketing e Vendas | Segmentação do mercado Práticas de marketing |
| • Fornecedores | |
| • Inovação | Tipos Fontes Índice Economias de escala |
| • Concorrentes | Estratégias Metas Pontos fortes Pontos fracos Hipóteses |
| • Meio macroeconômico | |

Para a validação do constructo, invoca-se o princípio proposto por Yin (1994) de utilizar múltiplas fontes de evidência e confrontá-las por meio da triangulação, garantindo, dessa maneira, diferentes medidas do mesmo problema. Fontes de evidência podem ser de diversos tipos e algumas das que foram utilizadas neste trabalho são:

- a) documentos de instituições do setor - segundo Yin (1994), a utilização mais importante de documentos é a de corroborar e expandir evidências de outras fontes;
- b) entrevistas (abertas e focalizadas);
- c) observação participativa - tendo o autor um vínculo profissional com o setor, pode-se considerar sua experiência como análoga à observação participativa.

O fato de uma das fontes ser a observação participativa facilitou as oportunidades de contato e o início da coleta de dados foi agilizado. As restrições advindas dessa condição são a capacidade de manipulação do pesquisador e a tendenciosidade. A primeira restrição foi minimizada pela complexidade do fenômeno estudado e a raridade das informações, e a preocupação com uma análise tendenciosa norteou todas as atividades da pesquisa e precauções foram tomadas. Os resultados das entrevistas e pesquisa de gabinete foram, muitas vezes, expostos a críticas de colegas de mestrado, colegas de profissão com formação distinta e profissionais sem vínculo com o setor em questão.

3.3.1.1 Pesquisa de gabinete

A pesquisa de gabinete foi dividida em duas partes. Na primeira, buscaram-se subsídios teóricos para as entrevistas com base em textos e livros acadêmicos, procurando aprofundar a compreensão dos conceitos utilizados na construção sobre a análise estratégica. Um ponto importante foi o domínio da terminologia de Porter (1980) (entrantes, poder de barganha etc.), cuja falta de domínio pelos entrevistados gerou interpretações equivocadas, exigindo maior aprofundamento por parte do entrevistador. Na segunda parte, as pesquisas envolvendo periódicos, documentos sobre o setor e páginas na Internet (Anexo 1) orientaram o autor na identificação de tendências de evolução da indústria, na fundamentação de posições e na compreensão dos argumentos utilizados nas análises dos integrantes do setor.

3.3.1.2 Entrevistas

A “entrevista em profundidade”, na denominação de Boyd (1989), foi o tipo escolhido para este trabalho. Segundo o autor, nela não são utilizados questionários, mas o entrevistador possui linhas gerais da entrevista em mente. Para Yin (1994), as perguntas são lembretes daquilo que deve ser arrecadado e a razão desta coleta. O roteiro utilizado como guia nessa etapa encontra-se no Anexo 2. Foram realizadas onze entrevistas dessa natureza. A relação dos profissionais entrevistados está disponível no Anexo 3.

Com o objetivo de esclarecer pontos pendentes da entrevista em profundidade, ou de verificação de informações, ou ainda na busca de contrapontos e diversidade de opinião, foram utilizadas entrevistas focadas, isto é, breves contatos. Aquelas tiveram duração entre uma e duas horas e, estas, mais curtas, conduzidas por telefone, complementaram as informações das mais longas.

Como precaução, foram mantidas em disquetes e material impresso, todas as informações coletadas, assim como os nomes e telefones das pessoas entrevistadas.

A pesquisa foi realizada durante os meses de junho, julho e agosto de 2000. A maior parte realizou-se em Campo Grande, Mato Grosso do Sul., e as restantes, em São Paulo, capital. Estas foram realizadas em datas diferentes, sendo duas delas realizadas durante a *ABF Franchising Expo & Conference 2000*, no mês de junho de 2000 e, uma, no escritório do entrevistado no mês de agosto de 2000.

Entre as dificuldades encontradas durante a realização dessas entrevistas, as mais significativas foram o entendimento do modelo de Porter (1980) (concorrentes, produto substituto etc.) e a falta de visão de futuro por parte dos operadores menores do segmento de *fast food*.

3.3.2 Preparação da análise

Yin (1994) sugere duas estratégias gerais para a análise dos dados coletados. A primeira é por meio de proposições teóricas, enquanto a segunda é o desenvolvimento de uma descrição. O objetivo de se possuir uma estratégia é saber, antecipadamente, o que fazer com as evidências coletadas. A estratégia escolhida foi a **descritiva**, em função da falta de proposições teóricas que cobrissem a totalidade do estudo. O modelo de Porter (1980) para a análise estrutural foi utilizado para descrever a estrutura competitiva em questão.

Foi adotado um estilo de apresentação da análise utilizando a metáfora com a praça de alimentação de um *shopping center*, o ambiente natural da competição do *fast food*. As informações adquiridas durante as entrevistas foram intercaladas com as informações provenientes da pesquisa de gabinete e com aquelas de domínio do autor. A linha divisória, entre a opinião do autor e as informações coletadas no processo de pesquisa, foi um tanto difícil de ser demarcada, e muitas vezes não foi, com intenção de evitar um excesso de rigor que prejudicasse a leitura. Muito do que é exposto no texto são pontos de vista de entrevistados, ou do próprio autor, que não são referenciados, cada vez, pelos mesmos motivos.

A análise foi separada em dois momentos: no primeiro, é analisada a estrutura do segmento no estágio atual, utilizando o modelo de Porter (1980) como referencial, e, no segundo, contemplam-se as tendências de evolução do segmento de *fast food* no contexto nacional, o que refletirá com certeza em Campo Grande, Mato Grosso do Sul.

4 A PRAÇA DA ALIMENTAÇÃO

O segmento de *fast food* de Campo Grande será analisado nas próximas seções por meio do entendimento da sua estrutura competitiva. O termo *praça* é utilizado como forma coloquial para mercado e a abordagem por meio da *praça da alimentação* é feita para definir a concentração dos competidores do segmento de *fast food* na cidade.

Campo Grande é a maior cidade do Estado, com uma população aproximada de setecentos mil habitantes, sendo também o centro comercial e financeiro mais forte. Ela funciona como um pólo atrativo para diversas atividades, entre elas a prestação de serviços.

4.1 A história se repete

Antes de ser iniciada a análise da estrutura competitiva do segmento de *fast food* em Campo Grande, convém que seja feito um posicionamento histórico do *fast food*, conceito que surgiu nos Estados Unidos em meados de 1950, e por muito tempo caracterizou um estilo de vida tipicamente americano.

O surgimento do *fast food*, tal qual o conceito conhecido hoje em dia, confunde-se com o nascimento do McDonald's, nos Estados Unidos. Em 1937, os irmãos Maurice e Richard McDonald fundaram um pequeno restaurante *drive-in* com atendimento nos carros. Em 1948, após a Segunda Guerra Mundial, em função de diversos problemas operacionais ocasionados pelo aumento do tráfego de pessoas, eles resolveram modificar o restaurante, criando um restaurante *drive-in* com auto-atendimento em San Bernardino, Califórnia, e cardápio baseado em hambúrgueres, *milk-shakes* e batatas fritas, servidos em pratos descartáveis. Tudo preparado antecipadamente e de maneira padronizada, para garantir o atendimento de grande volume de pessoas em curto espaço de tempo. É registrado o primeiro evento da indústria de restaurante de serviço rápido.

Em 1954, Ray Kroc, 52 anos, um vendedor de máquina de *milk-shake*, comprou dos irmãos McDonald o direito de explorar franquias com o nome McDonald nos Estados Unidos. Em 1955, ele abriu em Des Plaines, Illinois o seu primeiro restaurante que servia hambúrgueres de qualidade, com serviço rápido e cortês, num ambiente limpo. Tem início então a história da maior rede de *fast food* do mundo.

No ano de 1954, ao mesmo tempo em que Ray Kroc abria o seu primeiro restaurante McDonald's, surgia também em Miami, Flórida, a Bugar King Corporation, hoje uma rede mundial presente em 58 países, menos no Brasil. Essa empresa foi fundada por James McLamore e David Edgerton, ambos com muita experiência no ramo de restaurantes.

Historicamente, o setor de alimentação no Brasil, no final da década de 1950, era formado, principalmente, por estabelecimentos familiares, como pensões, confeitarias, cantinas e tratorias, com serviços personalizados. A maioria da população fazia as refeições em casa e o proletariado dos centros urbanos usavam marmitas. No final dos anos 50 e início dos anos 60, surge no Brasil a geração Coca Cola, formada por jovens ávidos por cachorros-quentes, a novidade da época. Nos grandes centros, proliferam com rapidez as pizzarias e lanchonetes, ainda com uma estrutura administrativa bastante rudimentar (Food, 2000).

O Bob's surge nesta época, em 1952, com a idéia do americano Robert Falkenburg de trazer para o Brasil os conceitos mais modernos do *fast food*. Não existiam nesta época redes nacionais desse tipo, e apenas nos grandes centros urbanos, como Rio de Janeiro e São Paulo, era possível experimentar uma refeição que lembrasse o padrão americano de *fast food*.

A grande transformação acontece nas décadas de 1970 e 1980, quando, segundo o Censo Demográfico de 1970, pela primeira vez, a população urbana brasileira ultrapassa a rural. Dos quase 94 milhões de brasileiros, 56% vivem nas cidades.

O McDonald's chega ao Brasil em 1979. A globalização faz com que as redes americanas de *fast food*, como McDonald's, Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken, entre outras, estabeleçam suas bases em diversos países, espalhando o conceito americano de *fast food* para o mundo.

A década de 1980 marca o início da proliferação de *shoppings centers*, e com eles a difusão de praças de alimentação, o ambiente adequado para a expansão das redes de *fast food*, que até então eram regionais e tipicamente lojas de rua. O conceito de padronização do cardápio e atendimento rápido, associado à garantia de higiene e qualidade dos produtos, tem expansão rápida, por causa do tipo de vida agitado dos centros urbanos. A Figura 6 ilustra a evolução da refeição fora de casa no Brasil.



| Maioria da população se alimenta em casa estimula o | Geração indústrias para | População <i>Coca-Cola</i> a rural | Praça de Alimentação urbana ultrapassa | Plano Real nos <i>Shopping Centers</i> consumo | Migração das outras regiões do país |
|---|-------------------------|------------------------------------|--|--|-------------------------------------|
| ANOS | ANOS | ANOS | ANOS | ANOS | SÉC. |
| 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | XXI |

Fonte: FOOD EXPRESS. (Revista Mensal). São Bernardo do Campo. Aden Editora e Comunicações Ltda., jun. 2000.

Figura 6 - Evolução da refeição fora de casa no Brasil.

A inauguração do Shopping Center Campo Grande, do grupo Ecisa, em outubro de 1989, traz para Campo Grande o cenário adequado para a instalação de estabelecimentos tipo *fast food* e marca a entrada das franquias de alimentação na cidade. Comparativamente, é um marco para a história do segmento de *fast food* na cidade, assim como foi a entrada do McDonald's dez anos antes no Brasil. A competição das franquias, como Mister Pizza e Cupim Pão de Batata com os estabelecimentos locais, traz para a cidade a competição do *fast food*.

4.2 A arena competitiva

A arena competitiva é por definição onde a competição acontece, e nos tópicos seguintes serão abordados os temas que compõem a análise da estrutura competitiva do segmento de *fast food* em Campo Grande, pela síntese dos dados obtidos nas entrevistas.

O segmento de *fast food* é relativamente novo em Campo Grande, e, apesar da presença de grandes redes nacionais, a competição com estabelecimentos locais desprovidos de muito profissionalismo ainda é uma realidade. O agrupamento competitivo acontece de acordo com as características e estratégias competitivas.

A arena competitiva pode ser analisada de acordo com a localização dos competidores: os estabelecimentos presentes no *shopping center* e os estabelecimentos de rua. Os do *shopping center* estão localizados na praça de alimentação, onde estão presentes as franquias nacionais, como o McDonald's, Bob's, Mister Pizza, Roasted Potato e 10 Pastéis. Os competidores de rua

estão localizados em diferentes regiões da cidade, havendo uma maior concentração no centro da cidade.

4.2.1 Delimitando o segmento

Esta seção pretende delimitar o segmento de *fast food* de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, caracterizando os competidores de acordo com os tipos de agrupamento, os substitutos do segmento e os tipos de fornecedores, seguindo os conceitos de Porter (1980). A competição será analisada na seqüência

4.2.1.1 Competidores

Os concorrentes foram agrupados de acordo com as suas semelhanças ao longo de algumas dimensões estratégicas. Segundo Porter (1980), um grupo estratégico é o grupo de empresas em um indústria que está seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas.

As dimensões escolhidas para a divisão em grupos seguem o conceito de Day & Reibstein (1997):

- a) a gama de categorias de produtos;
- b) escopo geográfico;
- c) as classes e segmentos de clientes;
- d) número de atividades na cadeia de valor.

De acordo com essas definições, foram identificados quatro grupos estratégicos no segmento de *fast food* em Campo Grande, Mato Grosso do Sul: **Redes Nacionais, Pratos Prontos, Lanches Variados e Lanchonetes.**

As **Redes Nacionais** são formadas pelas cadeias de *fast food* que atuam em todo o país ou parte dele. Não estão discriminadas por produto, mas pelo escopo geográfico onde atuam e pela característica comum de serem franquias. Fazem parte deste grupo todas as franquias estabelecidas em Campo Grande como a do **McDonald's**, a do **Bob's**, a da **Roasted Potato**, a da **Mister Pizza** e a **10 Pastéis**.

Os **Pratos Prontos** são formados pelos estabelecimentos locais que formataram uma linha de produtos vendidos de acordo com um cardápio pré-determinado e com preços fixos para cada um deles. São pratos à base de carnes bovina, suína e de frango, massas e acompanhamentos variados. Fazem parte deste grupo a **Comitiva da Carne**, o **Meat Bar**, a **Bella Parmegiana** e a **Cozinha da China**.

Os **Lanches Variados** são formados pelos estabelecimentos locais que não têm uma linha de produtos exclusivos, e o cardápio é composto de sanduíches, pizzas e pastéis. Fazem parte deste grupo o **Áquila Fast food**, o **Gugu Lanches** e o **Canil**, sendo os mais expressivos.

As **Lanchonetes** formam um grupo definido pelos estabelecimentos que têm, no pastel, salgados e suco natural, a sua estratégia competitiva. Os estabelecimentos mais expressivos que fazem parte deste grupo são o **Pastel D'ouro**, a **Casa de Sucos**, o **Fast Suco** e o **Copo Cheio**. Também foram incluídos, de uma maneira geral, a grande quantidade de estabelecimentos pequenos que competem com pastéis e salgados e são os estabelecimentos que compõem a maioria no segmento de *fast food* na cidade.

Os estabelecimentos que formam as **Redes Nacionais** e os **Pratos Prontos** estão localizados, em sua maioria, na praça de alimentação do *shopping center*, com exceção do Meat Bar, localizado na praça de alimentação do hipermercado Comper e do China in Box, localizado na rua e só opera por meio da entrega em domicílio.

Os estabelecimentos que compõem os grupos estratégicos denominados de **Lanches Variados** e **Lanchonetes** estão localizados na rua, em diferentes pontos da cidade.

As franquias das **Redes Nacionais** de *fast food* estabelecidas em Campo Grande seguem os padrões dos seu franqueadores, seja na arquitetura das lojas, seja na padronização dos produtos vendidos. Eles representam a dimensão nacional do *fast food*, trazendo para a cidade o conceito testado e aprovado dentro e fora do país.

Os estabelecimentos locais se dividem nos demais grupos (**Pratos Prontos**, **Lanches Variados** e **Lanchonetes**). As operações do grupo **Pratos Prontos** têm no *benchmarking*, inspirado nas redes nacionais e nos estabelecimentos dos grandes centros urbanos,

a estratégia competitiva devidamente adaptadas para o gosto local. Em alguns desses estabelecimentos, as operações são descontínuas na padronização e a gestão é amadora.

4.2.1.2 Substitutos

Os produtos substitutos são aqueles que desempenham as mesmas funções ou oferecem os mesmos benefícios. Todas as empresas em uma indústria estão competindo, de uma maneira geral, com empresas que fabricam produtos substitutos e estes limitam o retorno potencial de uma indústria, estabelecendo um teto nos preços que as empresas podem fixar (Porter, 1980).

De acordo com as entrevistas realizadas foram identificados, principalmente, dois tipos de substitutos para o segmento de *fast food*: a **Refeição feita em Casa** e a **Comida por Quilo**.

A **Refeição feita em Casa** é a definição da alimentação preparada na residência ao invés de ser comprada de um estabelecimento comercial. Foi apontada nas entrevistas como substituto de presença marcante em Campo Grande, principalmente na hora do almoço, opinião reforçada pelos franqueadores das redes de *fast food* segundo os quais, em cidades do interior, afastadas dos grandes centros urbanos, esta realidade é mais acentuada. Exatas afirmações são respaldadas por Day & Reibstein (1997), que a substituição pode ser produto da decisão do comprador de realizar a função, em vez de comprá-la, sendo que a alternativa a um jantar comprado em uma *delicatessen* é um jantar feito em casa.

A **Comida por Quilo** é a refeição definida por um cardápio com ampla variedade de alimentos quentes e frios servidos à vontade pelo cliente, que paga pelo peso da refeição no seu prato.

Os estabelecimentos especializados em **Comida por Quilo** estão localizados em sua maioria no centro da cidade, atendendo, principalmente, o almoço das pessoas que trabalham na região, compostas de comerciários, bancários, entre outros.

4.2.1.3 Fornecedores

Os fornecedores podem ser classificados em três grupos:

- a) exclusivos - no Brasil estão concentrados no fornecimento do McDonald's, e produzem os principais insumos utilizados na produção dos produtos, tais como o pão, a alface, o hambúrguer, entre outros;
- b) com exclusividade parcial - são empresas que abastecem o mercado de maneira generalizada, e produzem algum produto exclusivo para uma determinada rede de *fast food*. Por exemplo, a Parmalat fornece um determinado tipo de leite exclusivamente para o McDonald's;
- c) não exclusivos - este é a maioria dos fornecedores; não fabricam produtos exclusivos para redes de *fast food*, mas para o mercado em geral. Os estabelecimentos de *fast food* procuram dentro da linha de produtos fabricados aqueles que se adaptam ao seu cardápio.

4.2.2 As forças competitivas

O perfil dos competidores do segmento de *fast food* em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, já foi identificado e agrupado. Neste item será considerado como os concorrentes competem entre si, explorando as suas características e capacidades competitivas.

Segundo Porter (1980), a competição se faz da rivalidade, não sendo possível criar estratégias em um vácuo competitivo, e no ambiente competitivo cada empresa tem a sua estratégia.

A estrutura do ambiente competitivo do segmento de *fast food* em Campo Grande segue as características das indústrias fragmentadas, no qual nenhuma empresa possui uma parcela de mercado significativa nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria (Porter, 1980). Comumente, as indústrias fragmentadas são constituídas de grande número de empresas de pequeno e médio portes, muitas das quais de iniciativa privada.

Os principais competidores estabelecidos no *shopping center* e na rua, anteriormente classificados, atuam no mercado acompanhados de inúmeros pequenos estabelecimentos amadores que procuram imitar as suas operações, não sendo destacado um único competidor que domine o mercado. As forças competitivas surgem no cenário competitivo do segmento, expondo as estratégias das empresas competidoras.

Como as forças competitivas gerais não têm o mesmo impacto sobre os grupos estratégicos diferentes (Porter, 1980), a análise que se segue leva em conta os diferentes grupos estratégicos e a sua localização.

4.2.2.1 Intensidade da rivalidade

A rivalidade entre os competidores do segmento de *fast food* deve ser analisada na cidade como um todo, entendendo o comportamento das diferentes forças competitivas em função da localização dos estabelecimentos. Os competidores situados na praça de alimentação do *shopping center* sofrem pressões distintas dos competidores localizados na rua. A intensidade da rivalidade é alta, tanto para os estabelecimentos localizados no *shopping center* quanto para os situados na rua, mas as razões da intensidade são diferentes.

Segundo Porter (1980) a influência mais importante sobre a rivalidade entre os grupos estratégicos é a sua interdependência no mercado, ou o grau em que os grupos estratégicos diferentes estão competindo pelos mesmos clientes ou em segmentos distintos do mercado. A rivalidade é intensificada de acordo com o grau de distanciamento estratégico, que se refere ao grau em que as estratégias em grupos diferentes divergem em termos das variáveis básicas, como a identificação de marca, posição de custo e liderança tecnológica, assim como quanto a circunstâncias externas, como relações com as matrizes ou com o governo. O grau de diferenciação do produto criado pelas estratégias dos grupos também influencia a rivalidade. Se as estratégias divergentes conduzem a preferências dos clientes por marcas distintas e diferentes, a rivalidade entre os grupos tenderá a ser muito menor do que se os produtos oferecidos fossem vistos como intercambiáveis.

Para Collis & Montgomery (1998), de uma maneira geral, custos fixos altos, crescimento lento, excesso de capacidade e a falta de diferenciação de produto aumentam o grau de rivalidade.

A praça de alimentação do *shopping center* concentra a competição com maior nível profissional e rivalidade mais intensa, em função da presença das **Redes Nacionais** de *fast food*, que contam com a experiência do franqueador em outras localidades, trazendo para o cenário competitivo as técnicas utilizadas em todo o país. Os estabelecimentos que não são

franquias, os **Pratos Prontos**, também contam com uma regularidade nas suas operações em função do alto nível de exigência do consumidor que frequenta o *shopping center*.

Outro fator que aumenta a rivalidade no *shopping center* é o preço. As **Redes Nacionais** competem na faixa de preço, que varia de R\$ 5,00 a R\$ 5,50, e os **Pratos Prontos**, de R\$ 5,50 a R\$ 6,50. Com os preços semelhantes, os grupos competem intensamente pelos clientes que frequentam o local. As franquias têm o diferencial da marca, de um produto reconhecido em outros mercados e um posicionamento competitivo agressivo por meio de investimentos pesados em publicidade.

Os estabelecimentos localizados na rua, que compõem os grupos dos **Lanches Variados** e das **Lanchonetes**, não têm o padrão de profissionalismo verificado naqueles do *shopping center*. Eles competem com um grande número de pequenos estabelecimentos que vendem salgados e sucos a preços muito baixos na região central da cidade e não enfrentam a concorrência direta das franquias de alimentação, que ainda não se estabeleceram fora do *shopping center*.

Esses grupos competem com um maior número de produtos, não tendo um foco específico ou diferenciação. A rivalidade é intensificada por essa falta de diferenciação, e, como já dito, pela concorrência de preços baixos entre os componentes dos grupos.

4.2.2.2 Barreiras de entrada

As barreiras de entrada são as características da indústria que dissuadem a vinda de novas empresas. A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar daqueles já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva; a ameaça de entrada é pequena. As principais fontes de barreiras identificadas são economias de escala, diferenciação de produto, custos de mudança, vantagens no custo, acesso aos canais de distribuição, necessidade de capital e política governamental (Porter, 1980).

Seguindo o conceito de Porter (1980) de que as forças competitivas tem impacto diferente sobre grupos estratégicos diferentes, o conceito de barreiras de entrada deve ser ampliado e envolver os grupos estratégicos, porque apesar de protegerem todas as empresas da

indústria, as *barreiras de entrada* globais dependem do grupo estratégico em particular ao qual o iniciante pretende se ligar.

A visão de que essas barreiras dependem do grupo estratégico alvo traz consigo outra implicação importante. Elas não só protegem as empresas em um grupo estratégico da penetração por outras de fora da indústria como também fornecem barreiras para a mudança de posição estratégica de um grupo para outro. Isso é denominado de *barreiras de mobilidade*, ou fatores que dissuadem os movimentos de empresas de uma posição estratégica para outra. As barreiras de mobilidade justificam o fato de algumas empresas em uma indústria serem, persistentemente, mais lucrativas do que outras. Sem essas barreiras, as empresas com estratégias bem sucedidas seriam rapidamente imitadas pelas outras, e a sua rentabilidade tenderias à igualdade, salvo pelas diferenças em suas habilidades em executar a melhor estratégia no sentido operacional.

As *barreiras de entrada* no segmento de *fast food* em Campo Grande não são fortes de uma maneira geral, o que favorece a entrada de novos concorrentes, como acontece em quase todas as indústrias fragmentadas, de acordo com Porter (1980). Se não fosse assim não se poderiam formar tantas organizações de pequeno porte.

No entanto, ao se analisar as barreiras de entrada de acordo com os grupos estratégicos verificam-se barreiras de entrada, ou de mobilidade, características de cada grupo, principalmente dos grupos estratégicos localizados no *shopping center*.

As **Redes Nacionais**, grupo formado pelas franquias de alimentação, identificam as seguintes barreiras de entrada, ou de mobilidade, para novos entrantes:

- a) alto investimento necessário para ingressar no negócio, que sendo uma franquia segue os critérios determinados pelo franqueador tanto na arquitetura como nos equipamentos diferenciados;
- b) as economias de escala, oriunda das compras de insumos com preços reduzidos por causa das compras feitas em grande escalas;
- c) as redes já instaladas dificultam a entrada de novos entrantes que operam com produtos semelhantes, apesar de não existir exclusividade da parte do empreendedor do *shopping* na composição do *mix* da praça da

alimentação, podendo ocorrer disputas de duas concorrentes diretas (pizza x pizza, hambúrguer x hambúrguer).

O grupo denominado **Pratos Prontos**, que compete na praça de alimentação do *shopping center* e, recentemente, na praça de alimentação do hipermercado Comper, identifica as seguintes barreiras de entrada:

- a) no *shopping center*, o alto investimento inicial na arquitetura da loja e equipamentos especializados, por causa do ambiente altamente competitivo; o que não acontece na praça de alimentação do hipermercado, onde os investimentos em arquitetura e equipamentos podem ser menores;
- b) não existem fortes barreiras de entrada para esse tipo de negócio, que é formatado a partir de uma refeição que se assemelha a refeição feita em casa, sendo a qualidade uma condição fundamental.

Não existem fortes barreiras de entrada que protejam o grupo denominado **Lanches Variados** que compete fora do *shopping center*. Não tem investimento inicial elevado e os produtos não são diferenciados. Aposta no horário de abertura, turno da noite e madrugada, e, exceto o Canil, investe na entrega em domicílio.

O mesmo acontece com o grupo denominado **Lanchonetes**, composto de um grande número de pequenos estabelecimentos localizados na região mais central da cidade, com pequeno investimento inicial e não compete com produtos diferenciados. Faz da localização, com grande fluxo de pessoas durante o dia, e do preço, as principais estratégias competitivas.

4.2.2.3 Barreiras de saída

Barreiras de saída são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as empresas competindo em atividades mesmo que estejam obtendo retorno baixo, ou até negativo, sobre seus investimentos (Porter, 1980). As principais fontes de barreira de saída são:

- a) ativos especializados: ativos altamente especializados para uma determinada atividade ou localização têm valores baixos de liquidação ou altos custos de transferência ou conversão;

- b) custos fixos de saída: estes incluem acordos trabalhistas, custos de restabelecimento, capacidade de manutenção para componentes sobressalentes etc.;
- c) inter-relações estratégicas: entre as unidades da companhia em termos de imagem, capacidade de *marketing*, acesso aos mercados financeiros, instalações compartilhadas;
- d) barreiras emocionais: a relutância da administração em justificar economicamente as decisões de saída é causada pela identificação com a atividade em particular, pela lealdade com os empregados, receio quanto às suas próprias carreiras, orgulho e outras razões.

Quando as barreiras de saída são altas, o excesso de capacidade não desaparece da indústria e as empresas que perdem a batalha competitiva não entregam os pontos. Agarram-se com perseverança e, por causa da sua fraqueza competitiva, precisam recorrer a táticas extremas, tornando-se um dos componentes que intensificam a rivalidade na arena competitiva. A rentabilidade de toda a indústria pode ser permanentemente reduzida em função disso. Nas indústrias em declínio é crucial o diagnóstico das barreiras de saída para o desenvolvimento de estratégias competitivas, porque, verificadas as barreiras de saída, pode-se avaliar até que ponto uma determinada posição irá desgastar-se antes da saída tornar-se provável.

O segmento de *fast food* em Campo Grande está em desenvolvimento, não se caracterizando como uma indústria em declínio, mas podem ocorrer entre os competidores aqueles que perderam as suas vantagens competitivas, e por causa disso praticam estratégias competitivas nocivas ao meio ambiente da competição, prejudicando os demais. Esse tipo de atitude estratégica pode acontecer tanto na praça de alimentação do *shopping center* como no centro da cidade.

Seguindo a análise das forças competitivas, no segmento de *fast food* de Campo Grande, as barreiras de saída são mais significativas na praça de alimentação do *shopping center*. Em função do ambiente altamente competitivo, quando uma operação de *fast food* ali localizada perde suas vantagens competitivas, aparecem as barreiras de saída como a venda dos ativos duráveis e especializados, os custos fixos de saída e as barreiras emocionais. Os ativos especializados precisam ser vendidos para alguém que pretenda empregá-los no mesmo ramo de

atividade, ou seu valor sofre uma grande redução, sendo descartados por causa disso (Porter, 1980). A média de 20 funcionários em cada um desses estabelecimentos (com exceção do McDonald's - 70 funcionários) eleva os custos com rescisões trabalhistas. As barreiras emocionais foram salientadas, algumas vezes, com estabelecimentos que, após terem perdido suas vantagens competitivas e seus recursos operacionais, somente fecharam suas portas por decisão judicial, a exemplo do Pastel Mel, do Pizza Today e do Jeito Frio.

4.2.2.4 O poder de barganha dos fornecedores

Conforme o item 4.2.1.3, os fornecedores foram classificados em três grupos: fornecedores exclusivos, fornecedores com exclusividade parcial e fornecedores não exclusivos.

De acordo com Porter (1980), os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem, conseqüentemente, sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos de seus próprios preços. Um grupo fornecedor é poderoso se algumas das seguintes condições são aplicadas:

- a) é dominado por 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;
- b) não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria. Até o poder de fornecedores muito fortes pode ser posto em cheque se concorrerem com substitutos;
- c) a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor. Se for, o destino dos fornecedores estará firmemente ligado à indústria e eles desejarão protegê-lo por meio de preços razoáveis e de assistência em atividades como P&D e o exercício da influência;
- d) o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador. Isso aumenta o poder do fornecedor, ainda mais se o insumo não é armazenável, não permitindo que o comprador faça seus estoques;

- e) os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança.

Os fornecedores do segmento de *fast food* de Campo Grande encaixam-se em algumas referências dos tópicos anteriormente relacionados, como o poder de barganha em função da pulverização das empresas, pois, em sua maioria, são poucos os *fornecedores não exclusivos* que fornecem para várias empresas diferentes. É importante salientar que entre esses *fornecedores* estão as indústrias de alimentos que fornecem seus produtos em todo o país, não atendendo somente ao segmento de *fast food*, utilizando-se de diferentes canais de distribuição, como os supermercados, entre outros. Como são várias empresas pequenas que compram dos grandes fornecedores de insumos, os preços pagos pelos estabelecimentos ficam próximos dos preços de atacado.

Os estabelecimentos que fazem parte do grupo das franquias de alimentação e que atuam em diversas partes do país têm *fornecedores exclusivos* ou *parcialmente exclusivos*, como é o caso do McDonald's, Bob's e Habib's.

O poder de barganha do fornecedor é diminuído quando ele é exclusivo, sendo total a sua dependência em relação ao negócio de determinada empresa. O McDonald's é o exemplo mais forte de fornecimento com exclusividade, com 90% dos seus fornecedores sendo exclusivos, consegue ganhos a seu favor na composição dos seus preços, obtendo maior qualidade com menor custo. Em contrapartida, a empresa investe na construção de fábricas e desenvolvimento de redes de distribuição, garantindo com isso uma maior capacitação técnica e padrão de qualidade, o suprimento das quantidades necessárias e a regularidade das entregas.

O mesmo acontece quando o fornecedor desenvolve um produto de uso exclusivo para determinada empresa de *fast food*, caso de alguns produtos do McDonald's e do Bob's. Nesse caso, o fornecedor não é exclusivo, mas o produto é exclusivo para determinada empresa; por exemplo, a Parmalat fornece leite produzido exclusivamente para o McDonald's. Assim, a empresa garante a compra em grande escala para o fornecedor, que, em contrapartida, garante preços competitivos para a rede de *fast food*.

O poder de barganha do comprador, no caso os clientes do segmento de *fast food* de Campo Grande, não tem a mesma importância de análise dos fornecedores, em função de serem pulverizados, não caracterizando um grupo homogêneo com forte poder de barganha.

4.2.2.5 A ameaça dos substitutos

A disponibilidade de um produto aceitável e disponível que desempenha as mesmas funções ou oferece os mesmos benefícios limita os preços médios que podem ser cobrados e, portanto, limita a quantidade de valor que pode ser criada (Day & Reibstein, 1997). A menos que isso possa atualizar a qualidade do produto ou diferenciá-lo de alguma forma (pelo *marketing*, por exemplo), o setor sofrerá em termos de receitas e, possivelmente, de crescimento (Porter, 1980).

Quanto mais atrativo for o *trade-off* preço/desempenho oferecido pelo produto substituto, mais firmemente colocada estará a tampa sobre o potencial de lucros do setor. Os substitutos não somente limitam os lucros em tempos normais, mas também reduzem a prosperidade que um setor pode alcançar nos bons tempos. Os produtos substitutos sujeitos a tendências de melhoria em seu *trade-off* preço/desempenho, visando ao produto do setor, ou que são produzidos por setores com altos lucros, são os que merecem a maior atenção.

Esses produtos podem ser usados para delimitar as fronteiras da arena competitiva e, dependendo do traçado dessas linhas, podem ser vistos como concorrentes diretos. O segredo é levar em conta as semelhanças nas funções realizadas e os benefícios oferecidos, isto é, olhar além da semelhança física (Day & Reibstein, 1997).

A **Refeição feita em Casa** substitui, principalmente na hora do almoço, a refeição tipo *fast food* da praça de alimentação do *shopping center* pelo hábito de a população local almoçar em casa, reforçado pela proximidade do local de trabalho e da residência. Os estabelecimentos das praças de alimentação mais concorridos na hora do almoço são, em contrapartida, os que compõem o grupo **Pratos Prontos**, com destaque para o Meat Bar que, apesar de estar localizado na praça de alimentação de um hipermercado, tem atraído muitas pessoas interessadas nesse tipo de alimentação (carnes grelhadas com três acompanhamentos). As **Redes Nacionais** enfrentam também o aspecto cultural que dá preferência para alimentação que se assemelha à feita em casa, fator característico de cidades do porte de Campo Grande, sendo que o horário de maior movimento inicia-se após as dezesseis horas.

A praça de alimentação do *shopping center* é o ponto de maior concentração de refeição tipo *fast food* em Campo Grande, e neste ambiente encontra-se localizado somente um estabelecimento que serve comida por quilo e somente no horário do almoço, o Lalai, o que justifica o domínio do grupo **Pratos Prontos** neste horário.

Os substitutos localizam-se, principalmente, no centro da cidade, tendo como público consumidor as classes C e D, compostas de pessoas que trabalham no comércio, bancos e escritórios da região. O preço da refeição está na faixa de R\$ 3,00 a R\$ 4,00, abaixo do patamar da praça de alimentação do *shopping center*. Portanto, tais substitutos não significam uma ameaça para os estabelecimentos do *shopping center*, por causa da diferença de público-alvo e distância de localização do *shopping* em relação ao centro da cidade. Considerando que a faixa de preço da competição na praça situa-se entre R\$ 5,50 e R\$ 6,50, superior à faixa verificada nos restaurantes tipo *self-service* do centro da cidade, verifica-se a possibilidade de repasse dos altos custos fixos operacionais ao preço do produto final, permitindo, então, o ingresso desse tipo de refeição naquele ambiente. São essas considerações que devem ser levadas em conta quando da análise do poder de ameaça do produto substituto, não sendo marcante a presença na praça de alimentação do *shopping center*, de estabelecimentos com características dos substitutos que signifiquem uma ameaça.

4.3 As receitas para o sucesso

Nos itens anteriores, a análise da indústria dominou a abordagem, todavia deve-se levar em conta, também, que a competição age sobre os recursos da empresa que possam oferecer os maiores resultados, e a presença de impedimentos naturais ou planejados diferenciam o resultado. Os impedimentos podem não ser as propriedades comuns aos agrupamentos de empresas, mas as suas particularidades e ações individuais (Rumelt, 1991). Perguntas, tais como o que faz uma empresa singular ou o porque da lucratividade podem ser explicadas por meio dos recursos e capacidades específicos de uma empresa (Amit & Schoemaker, 1993).

A análise das forças competitivas fornecem uma visão do meio ambiente competitivo, “para fora” da empresa. A Visão Baseada em Recursos dá uma visão “para dentro” da empresa. A análise da competição não fica completa sem o conhecimento dos recursos mais importantes das

empresas competidoras, e a junção das duas perspectivas pode fornecer subsídios mais amplos para a concepção estratégica.

As receitas para o sucesso estão contidas nesta análise bidirecional, na qual contam, além das forças competitivas analisadas anteriormente, o entendimento dos recursos individuais das empresas do segmento de *fast food* de Campo Grande, o que as torna mais competitivas.

As respostas das entrevistas forneceram os dados para a análise dos competidores do segmento de *fast food* em Campo Grande e tem a orientação da teoria denominada VBR sobre as respostas das entrevistas, assim como a análise das competências essenciais, de Hamel & Prahalad (1995), e a identificação dos meios para vencer a fragmentação do segmento que impedem a liderança plena. Esses conceitos são os ingredientes que compõem a receita de sucesso para a competição no segmento de *fast food*, que, apesar de estar sendo analisado na cidade de Campo Grande, conta com a participação dos principais franqueadores do setor de *fast food* no Brasil

4.3.1 Os recursos individuais

Os recursos de cada empresa foram avaliados por meio de questionário, e as diferenças manifestaram as características competitivas individuais. As categorias de recursos avaliados foram: financeira, física, humana, tecnológica, reputação, recursos organizacionais e os relacionais (Grant, 1991). Os recursos de difícil imitação foram destacados desta relação e são peças importantes na obtenção e manutenção das vantagens competitivas.

As empresas estabelecidas no segmento de *fast food* de Campo Grande que estão melhor estruturadas para competir são as franquias do McDonald's e do Bob's, com recursos bem definidos que preenchem os tópicos considerados necessários para a capacitação competitiva diferenciada. Os seus diferenciais competitivos fazem parte dos recursos estratégicos das suas empresas franqueadoras, que os transferem para os seus franqueados.

As empresas franqueadoras entrevistadas, McDonald's, Bob's e Habib's, investem recursos financeiros elevados, sendo que a abertura de um novo restaurante McDonald's pode significar investimentos da ordem de R\$ 1,5 milhão, sempre em localizações privilegiadas, como *shopping centers* ou pontos estratégicos na rua. Essas franquias utilizam equipamentos de ponta no mercado de *fast food*, garantindo um diferencial em relação à concorrência. O quadro de funcionários conta com a presença de universitários, com, no mínimo, o segundo grau, sendo que

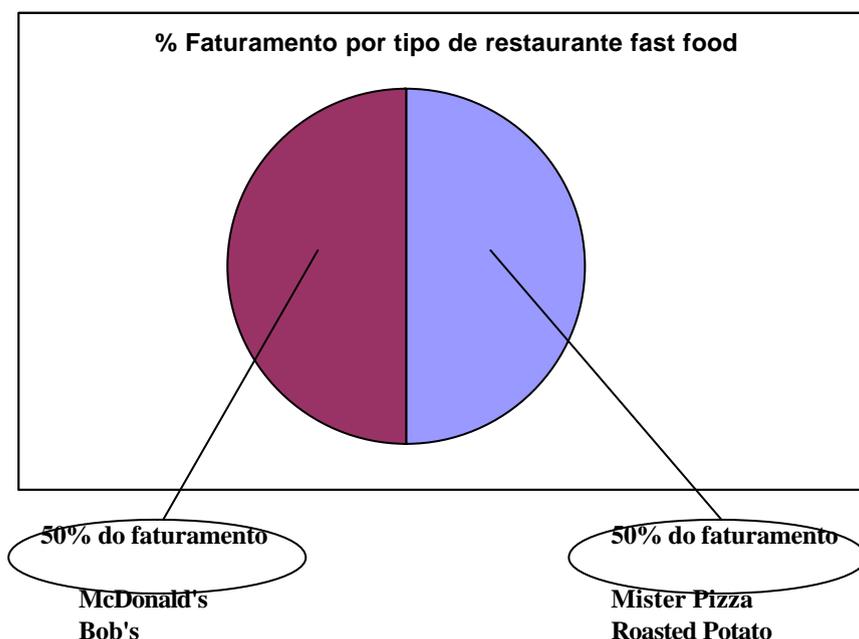
essas empresas investem muito em treinamento. O McDonald's por meio da sede da sua Universidade do Hambúrguer, em Alphaville, SP, treina os gerentes e franqueados de todos os países da América Latina.

O relacionamento com o franqueado é muito importante, não se limitando apenas ao treinamento inicial, mas o acompanhamento das atividades é intenso.

A reputação dessas redes de franquia é consolidada pela presença em outras cidades, pela padronização e pelo rigoroso controle de qualidade, respaldados pela atuação do gerenciamento profissional.

Os entrevistados que formam o grupo **Rede Nacionais** têm entre seus recursos mais importantes a localização diferenciada, todos estão na praça de alimentação do *shopping center*, a qualidade dos seus produtos e o treinamento recebido pelo franqueador, com exceção da 10 Pastéis e da Mister Pizza, que não têm recebido assistência do franqueador.

Desse grupo, duas franquias nacionais presentes em Campo Grande, McDonald's e Bob's, têm recursos de difícil imitação, como a forte presença da marca, produtos com registro de patente das receitas e dos personagens infantis, dos recursos tecnológicos e das particularidades do gerenciamento de cada uma dessas organizações. Esses recursos são intransferíveis e o que distinguem estas empresas dos demais concorrentes. A presença na praça de alimentação do Shopping Center Campo Grande pode ser analisada conforme a Figura 7.



Lalai

10 Pastéis
Cozinha da China
Bella Parmegiana
Comitiva da Carne
Pão de Queijo Express

Fonte: Ecisa Engenharia Comércio e Indústria Ltda. Campo Grande, jun. 2000

Figura 7 - Faturamento restaurantes sobre serviço x *fast food* (%).

Na visão do franqueado da Roasted Potato, o sucesso da batata recheada não é resultado de um produto de difícil imitação, sendo que ele contou com a vantagem de ser o primeiro estabelecimento do gênero em Campo Grande, garantindo a melhor posição geográfica (*shopping*) e a percepção do cliente (Lieberman & Montgomery, 1998). O *shopping* é o ambiente adequado para o seu negócio, motivo pelo qual o franqueador tem buscado a expansão por meio das praças de alimentação de *shopping centers*.

A Mister Pizza já foi melhor posicionada em termos competitivos e o franqueador atravessa problemas para reencontrar a sua vocação. Após um duelo de quase dois anos com o seu principal concorrente, o seu maior trunfo é estar sozinha na arena competitiva. A 10 Pastéis, inaugurada em maio de 2000, após problemas iniciais com o seu franqueador, tenta encontrar o seu público-alvo.

O grupo dos **Pratos Prontos** considera, como os seus recursos estratégicos mais importantes, a localização, a qualidade dos seus produtos e a presença constante dos proprietários na gestão direta. Apesar do esforço em atuar de maneira profissional e diferenciada, nenhum desses estabelecimentos tem recursos de difícil imitação, sendo que na Cozinha da China, o treinamento do cozinheiro é muito importante, pela maior dificuldade na elaboração dos pratos.

Os estabelecimentos que compõem o grupo **Lanches Variados** e **Lanchonetes** ao serem entrevistados não demonstraram familiaridade com as perguntas realizadas, o que explicita uma administração amadora e baseada na cópia, sem um estudo estratégico mais elaborado, não investindo em treinamento ou contratação de pessoas qualificadas. O grupo **Lanches Variados** funciona, essencialmente, no horário noturno e madrugada, com um apelo adicional que é o *delivery*, e os do grupo **Lanchonetes**, funcionam com horários variados, sendo ou no período diurno, horário comercial, ou no período tarde/noite.

O recurso da localização é o de maior destaque, sendo uma estratégia competitiva concentrar esforços em uma região de grande fluxo de pedestres durante o horário comercial, enfatizada pelo Pastel D'Ouro que possui uma rede de seis lojas distribuídas nessa região.

Em sua maioria, os estabelecimentos desses dois últimos grupos estão aprendendo com as dificuldades do mercado e adaptando as suas operações de acordo com as exigências do público consumidor e procurando se diferenciar da grande concorrência de inúmeros pequenos estabelecimentos que se concentram na região.

4.3.2 As competências essenciais

Hamel & Prahalad (1989), enfatizam que muitas empresas estão gastando suas energias para reproduzir as vantagens de custo e qualidade dos seus concorrentes e, na opinião deles, a imitação é uma forma de favorecimento, mas que não leva à revitalização competitiva. Estratégias baseadas na imitação são transparentes aos concorrentes que as idealizaram e, portanto, vulneráveis. Sun-tzu, um estrategista militar chinês, observou há 3.000 anos: “ Todos os homens podem ver as táticas das minhas conquistas, mas ninguém vê a estratégia que conduziu à vitória”.

A essência da estratégia é baseada na criação das vantagens competitivas de um amanhã mais rápido do que os concorrentes possam imitar as vantagens que a empresa possui no presente. A capacidade de uma organização em melhorar suas habilidades e de aprender novas é a vantagem competitiva mais defensiva de todas (Hamel & Prahalad, 1989).

Hamel & Prahalad (1990) sustentam que as competências essenciais são a raiz da competitividade e derivam da habilidade gerencial em consolidar as tecnologias e capacidades produtivas da organização em competências que capacitam uma rápida adaptação às mudanças de oportunidades.

A diferença de visão empresarial entre o grupo formado pelos franqueados e os grupos formados pelos outros estabelecimentos é bem visível. Os franqueados fazem parte de um grupo que recebe orientação localizada, porém estão inseridos em uma estratégia de maior abrangência, que é concebida pelo franqueador. Os proprietários dos outros estabelecimentos estão concentrados nos seus negócios localmente, fíltando a visão estratégica mais abrangente que os franqueados possuem.

Partindo desse ponto de vista, os entrevistados quando questionados sobre as competências essenciais, dividem-se de acordo com a visão estratégica que orienta os seus negócios. Os franqueados das **Redes Nacionais** têm uma concepção mais sofisticada de como gerir o negócio e apontam, como competências essenciais para o negócio de *fast food*, a qualidade dos seus produtos, associada ao bom atendimento (“cada cliente é único”), o estímulo dado pelo franqueador por meio do relacionamento, treinamento e prêmios de acordo com o desempenho da unidade e as pesquisas de novos produtos e tecnologias desenvolvidas pelo franqueador. Os franqueadores entrevistados complementam afirmando que, antes de mais nada, o conhecimento do mercado, associado ao trabalho sério e competente, é condição primordial para a competição, que, desta maneira, respalda a capacidade de expansão, no caso das redes de franquia um fator muito importante porque traz ganhos de escala.

Segundo Grant (1991), o fator crítico para o sucesso do McDonald’s é a integração das capacidades funcionais, tais como, o desenvolvimento de produtos, a pesquisa de mercado, o gerenciamento de recursos humanos, o controle financeiro e o gerenciamento operacional, que criam a fantástica consistência dos produtos e serviços dessa empresa espalhada pelo mundo. Para Hamel & Prahalad (1995), tais capacidades estratégicas são as competências essenciais.

Os outros estabelecimentos apontam como recursos indispensáveis para estarem no negócio de *fast food*, o profissionalismo e o bom atendimento, a experiência no ramo e a capacidade da produção acompanhar a demanda. Acompanham a visão estratégica limitada ao dia-a-dia das suas atividades e focada na figura do empresário-proprietário.

Os grupos que competem no segmento de *fast food* de Campo Grande assumem duas posições quando se trata de recursos e competências. O grupo formado pelas franquias compete estruturado em estratégias formatadas com uma visão abrangente, respaldadas por estudos e pesquisas dirigidas a um público nacional e internacional, com capacitação diferenciada dos estabelecimentos locais, que têm a sua estratégia de negócio originada da formatação de negócios bem sucedidos, normalmente franquias do gênero, estabelecidas nos grandes centros urbanos.

4.3.3 Vencendo a fragmentação

Em muitas situações, a fragmentação da indústria decorre, na verdade, dos aspectos econômicos subjacentes que não podem ser superados. As indústrias fragmentadas caracterizam-se

não somente por seus numerosos concorrentes, mas também por uma posição geralmente fraca em termos de poder de negociação com fornecedores e compradores. O resultado pode ser uma rentabilidade marginal, e em tal ambiente o posicionamento estratégico é de crucial importância. O desafio estratégico é enfrentar a fragmentação, tornando-se uma das organizações mais bem sucedidas, embora capaz de obter somente uma modesta parcela de mercado.

A fragmentação pode ser superada ao se buscar a neutralização ou a eliminação dos principais fatores econômicos que contribuem para a estrutura fragmentada. Porter (1980) afirma que uma maneira de superar a fragmentação na indústria de *fast food* é isolar as deseconomias de escala das demais atividades. A indústria de *fast food*, segundo o autor, depende de um rigoroso controle local e um bom serviço, e caracterizam-se por pequenos locais individualizados, dirigidos pelos proprietários, e as economias de escala são compensadas pela necessidade de uma localização próxima aos clientes. A fragmentação pode ser superada com a concessão de franquias de locais individualizados aos gerentes -proprietários, que operam sob a proteção de uma organização nacional que comercializa a marca e serve de centro de compras e outros serviços. As economias de escala no marketing e nas compras podem ser atingidas em âmbito nacional. Assim, o controle rigoroso e a manutenção do serviço estão assegurados, bem como os benefícios das economias de escala. Este foi o conceito que gerou os gigantes como McDonald's, Pizza Hut e muitos outros no *fast food*.

A padronização das necessidades do mercado, por meio de inovações no produto ou no *marketing*, pode conduzir a uma produção em grandes quantidades, obtendo, assim, economias de escala ou reduções no custo de experiência.

É bem claro o porquê da superioridade das redes de franquias como McDonald's e Bob's em relação aos demais estabelecimentos do segmento de *fast food* de Campo Grande. Apesar de nenhum dos dois ter a supremacia absoluta do mercado, a fragmentação é superada por meio dos recursos e competências da franquia, entre eles as economias de escala.

Os novos entrantes no mercado de Campo Grande devem considerar que uma franquia pode ser uma alternativa estratégica para superar os obstáculos competitivos do segmento, não sendo considerado aqui o aspecto comercial, qual produto apropriado, o que necessita de uma pesquisa de mercado.

5 O AMANHÃ

O posicionamento estratégico é vital para a empresa ter sucesso no meio ambiente competitivo, assim como, a visão dos fatores necessários para o sucesso na indústria em diversos segmentos e cenários e, também, os ativos estratégicos que devem ser desenvolvidos ou fortalecidos para uma determinada empresa no futuro (Day & Reibstein, 1997).

O estudo das forças competitivas deixa claro como se encontra o meio ambiente competitivo e são complementadas pelo estudo dos recursos inerentes a cada empresa e das competências essenciais. O sucesso no futuro depende da integração dessas duas perspectivas e a previsão do futuro por meio do planejamento de cenários, que tem por desafio antecipar como esses fatores estratégicos da indústria podem mudar no futuro.

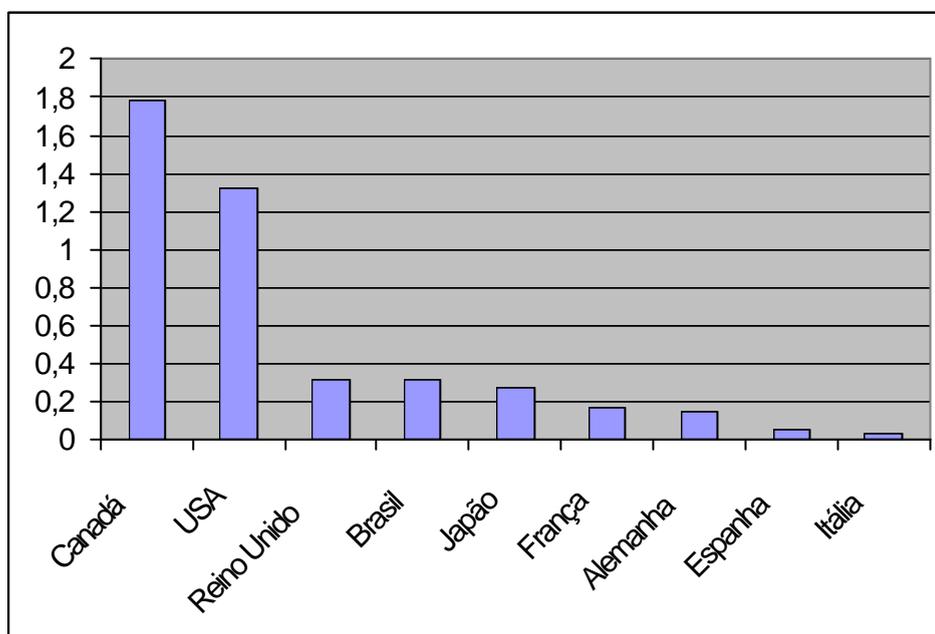
A visão de futuro é importante à medida que força os responsáveis pela gestão do negócio a uma constante atualização das suas percepções do negócio, é como sair da caixa, “*get out of the box*”. Sendo o planejamento de cenários composto de técnicas mais sofisticadas, a intenção deste trabalho foi a de agrupar as opiniões dos *experts* na área de *fast food* sobre o que pode acontecer com o segmento em um futuro próximo, e dentro do conceito de “elementos predeterminados” e “incertezas” de Wack (1985), utilizados para cenários de primeira geração, compreender os caminhos que levam a um delineamento da evolução do segmento de *fast food* em Campo Grande. É o que será desenvolvido nos próximos itens.

5.1 As forças se renovam

Os entrevistados, por unanimidade, acreditam no crescimento do segmento de *fast food*, nos próximos anos, de uma maneira generalizada, no Brasil. As principais razões que respaldam essas afirmações são:

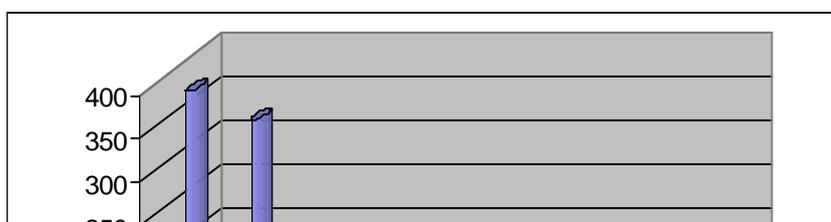
- a) crescimento das cidades;
- b) a mudança da cultura das cidades médias, aumentando o interesse por *fast food*;
- c) a expansão das redes em função das economias de escala;
- d) a maioria tem planos de expansão de uma maneira ou de outra;
- e) crescimento do *delivery* amplia o mercado.

A seguir são apresentados alguns dados sobre o posicionamento do *fast food* do Brasil em relação a outros países do mundo. A Figura 8 ilustra dados relacionados com o faturamento com o PIB; a Figura 9, com o gasto com comida rápida; a Figura 10, o comparativo de tamanhos de mercados mundiais e, a Figura 11, o número de estabelecimentos em diversos países do primeiro mundo.



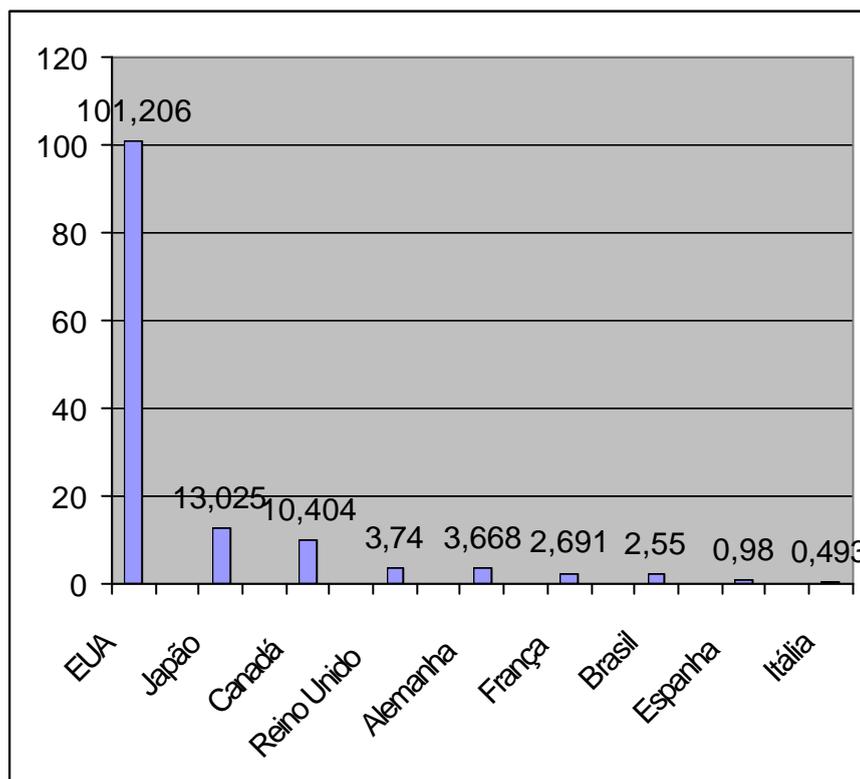
Fonte: ABIA / Revista Circuito Agrícola, jul. 98

Figura 8 - O *fast food* no mundo em % do PIB.



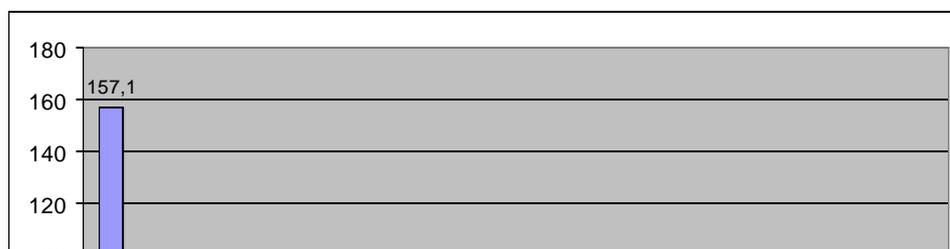
Fonte: ABIA / Euromonitor, 1997

Figura 9 - Gastos mundiais com comida rápida (US\$ per capita/ano).



Fonte: ABIA / Euromonitor, 1997

Figura 10 - *Fast food*: comparativo de tamanho de mercados (vendas em milhões).

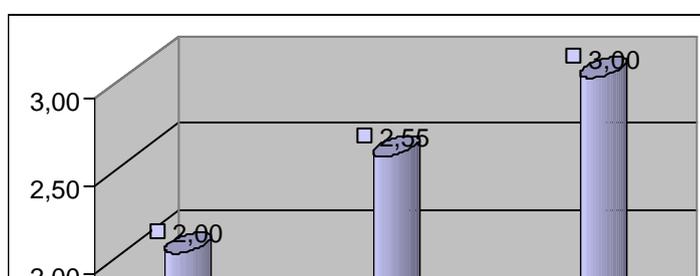


Fonte: ABIA / Euromonitor Market Direction, 1997

Figura 11 - Número de estabelecimentos *fast food* no Primeiro Mundo (1000).

Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), o *franchising* cresceu 6,6% em 1999 e 170% no período do Plano Real. O setor de alimentação é o que conta com o maior número de redes de franquia, com 199 redes e 23,05% de representatividade. Em relação à concentração das empresas franqueadoras ao longo do território nacional, São Paulo é o Estado que concentra o maior número do total de redes de franquias (todos os segmentos) com 52,02% do mercado, seguido do Rio de Janeiro, com 15,99%; Paraná, com 8,11%; Minas Gerais, com 6,25%, e Rio Grande do Sul, com 5,44%. Esses números mostram a força do setor de alimentação dentro do ramo de franquias e a capacidade de expansão para outras regiões com baixa concentração de redes desse ramo, associadas ao interesse de 97% dos franqueadores em aumentar o número de estabelecimentos franqueados (ABF, 2000).

Os entrevistados apontam também para a regionalização das redes de franquia como uma tendência do crescimento futuro do setor que, ao desenvolverem uma rede de estabelecimentos em uma determinada região, além de contar com o fortalecimento da marca, ganha em poder de barganha com os fornecedores. A Figura 12 apresenta a evolução do faturamento das redes de *fast food* no Brasil e a Tabela 1 mostra o *ranking* das 20 maiores redes de *fast food* do Brasil.



Fonte: ABIA , jul. 98

Figura 12 - Brasil: faturamento das redes de fast food (US\$ bilhões).

Tabela 1 - As vinte maiores redes de *fast food* no Brasil em 1997.

| <i>Marca</i> | <i>Total de lojas</i> | <i>Próprias</i> | <i>Franquias</i> | <i>Faturamento em US\$ milhões</i> |
|-----------------------|-----------------------|-----------------|------------------|--|
| McDonald's | 228 | 114 | 114 | 827,00 |
| Casa do Pão de Queijo | 162 | 0 | 162 | 36,90 |
| Bob's | 126 | 89 | 37 | 130,00 |
| Fry Chicken | 125 | 1 | 124 | 69,10 |
| Mister Pizza | 118 | 23 | 95 | 52,90 |
| Habib's | 73 | 33 | 40 | 105,10 |
| Pastelândia | 63 | 2 | 61 | 18,80 |
| Mister Sheik | 61 | 18 | 43 | - |
| Subway | 51 | 1 | 50 | - |
| Pizzamille | 49 | 4 | 45 | 10,50 |
| Giraffas | 31 | 5 | 26 | 20,70 |
| Chicken-in | 29 | 0 | 29 | 20,80 |
| Good Good | 29 | 3 | 26 | 26,10 |
| KFC/Pizza Hut | 22 | 14 | 8 | 130,00 |
| Arby's | 20 | 18 | 2 | 24,00 |
| All Parmegiana | 18 | 18 | 0 | 12,90 |
| Pastello | 17 | 11 | 6 | 5,70 |
| Pastel & Amor | 16 | 13 | 3 | 4,60 |

| | | | | |
|---------------------------|-----------|-----------|----------|--------------|
| Kotobuki | 15 | 13 | 2 | 17,00 |
| Vivenda do Camarão | 15 | 15 | 0 | 13,50 |

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (ABF)

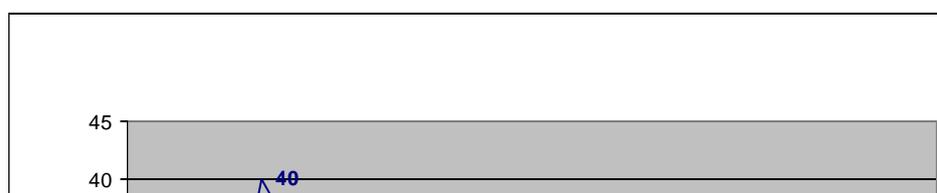
A mudança do hábito de almoçar em casa é reforçada pelo Departamento de Economia da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA), segundo o qual, 20% da população brasileira (25% nos grandes centros) alimenta-se regularmente fora do lar, contra 71% na Europa e 50% nos Estados Unidos, conforme mostra a Tabela 2, o que animam as projeções de crescimento das refeições feitas fora do lar.

O Shopping Center Campo Grande, do grupo Ecisa, tem peso fundamental na solidificação do crescimento do *fast food* na cidade, por ser o único *shopping* da capital e o maior centro comercial do Estado. O enfoque no lazer tem predominado, principalmente após a instalação, em novembro de 1999, de dez salas tipo multiplex da rede mundial Cinemark, a maior instalada no país (Gazeta Mercantil, 2000), acima da média nacional que é de 5,1 salas de cinema por *shopping* (ABRASCE–Associação Brasileira de Shoppings Centers) ocasionando o crescimento das vendas do *shopping center* de 20% a 30% (Figura 13). A presença de salas de cinema desse porte é um atrativo de lazer muito forte e tem sinergia com o *fast food*, daí que a praça de alimentação do *shopping center* deverá passar, a médio prazo, por uma revitalização, não apenas de público, mas também de conceito, pois a necessidade de atendimento ao público do Cinemark tem as suas particularidades.

Tabela 2 - Refeições fora do lar (%).

| Discriminação | Quantidade (nº) | Total (nº) | Total (%) |
|---------------------------------|------------------------|-------------------|------------------|
| USA | 1 | 2 | 50 |
| EUROPA | 5 | 7 | 71 |
| BRASIL | 1 | 5 | 20 |
| BRASIL(grandes centros urbanos) | 1 | 4 | 25 |

Fonte: Abia, 1998



Fonte: Ecisa Engenharia Comércio e Indústria Ltda - 06/2000.

Figura 13 - Evolução de vendas do Shopping Center Campo Grande, MS.

Esses dados permitem determinar, como elemento “predeterminado”, o crescimento do segmento de *fast food* na análise dos possíveis contornos da evolução do setor. As “incertezas” ficam por conta da análise das tendências de ruptura na atual concepção de operação dos estabelecimentos e como se dará o crescimento do segmento. Os tópicos para uma análise de prováveis desdobramentos do segmento de *fast food* ficam por conta: do comportamento dos novos entrantes; da capacidade financeira do setor; e da revolução da Internet.

A evolução que vem ocorrendo nas praças de alimentação apresentam vários produtos *fast food* que se assemelham a uma refeição feita em casa. O substituto de maior peso, a comida por quilo, ganha força em *shopping centers* da região Sudeste e Sul, o que ainda não acontece em Campo Grande, onde está restrita aos restaurantes localizados no centro comercial da cidade. Nas cidades onde já se encontra na arena competitiva natural do *fast food*, nas praças de alimentação dos *shopping centers*, a comida por quilo já pode ser denominada como concorrente, visto que o substituto quando tem semelhança nas funções realizadas e os benefícios oferecidos podem ser vistos como concorrentes diretos (Day & Reibstein, 1997).

Nessas praças de alimentação, a comida por quilo ou *self service*, como é chamada, procura oferecer uma grande variedade de produtos por um preço discretamente mais alto em relação ao *fast food*, dito tradicional, com o diferencial da percepção do cliente em relação ao produto. Percebe-se, nas praças de alimentação dos *shopping centers* das grandes cidades, que a competição tem se dado com as redes nacionais ou regionais, que vendem sanduíches, pizzas, batatas recheadas ou comida árabe, em confronto com as operações de refeições *fast food* que se assemelham com a feita em casa, servida em pratos prontos ou *self service* (por quilo).

A evolução desse conceito para o segmento de *fast food* de Campo Grande ainda não é visível. A competição está concentrada entre as redes de *fast food* e os estabelecimentos com operações tipo refeição (**Pratos Prontos**) o que pode modificar à medida que forem inaugurados no *shopping center* a área de restaurantes prevista para 2001. Neste caso pode acontecer o movimento do *self service* entrar como competidor na praça de alimentação do Shopping Center Campo Grande, com preços mais baratos do que os cobrados pelos restaurantes.

A expansão do setor de *fast food*, como um todo no Brasil, ainda esbarra no fator financeiro haja vista que o *start up* necessita de alto investimento, fator que se aplica às redes de franquia ou estabelecimentos que queiram competir neste patamar. A expansão do *fast food* por meio do *franchising* deverá receber a criação de uma linha de financiamento do BNDES, exclusivamente voltada para o desenvolvimento do sistema (ABF, jan. 2000), o que pode vir a fomentar o crescimento do setor.

Esta análise preliminar, embora não tenha a pretensão de compor um cenário da evolução do segmento de *fast food* em Campo Grande, pode ajudar na compreensão da evolução dos principais vetores destacados neste estudo. O *delivery* por ser uma atividade em franca evolução está analisado no próximo item, associado à Internet, cuja evolução tem impacto decisivo nas operações de entrega em domicílio, o que complementa os possíveis desdobramentos para o futuro do segmento de *fast food* na cidade.

5.1.1 A força do delivery e a Internet

O hábito de comer fora de casa cria vínculos com os estabelecimentos e a vontade de repetir em casa a experiência. Isso faz do *delivery* uma alternativa de crescimento para os estabelecimentos de *fast food* em Campo Grande.

As redes de *fast food* têm incorporado o *delivery* como estratégia de vendas das suas unidades, em função do crescente interesse do consumidor em receber em casa ou no escritório esse tipo de refeição. De acordo com os entrevistados, a classe C, principalmente a que mora em áreas urbanas mais afastadas, tem exercido uma grande influência nos pedidos para entrega em Campo Grande, em função do aumento do seu poder aquisitivo associado à falta de opções nas proximidades de seus bairros.

Essa tendência tem estimulado o investimento no *delivery* em Campo Grande que deve contar com a entrada da rede McDonald's no setor, e faz parte da estratégia para o Brasil.

A Internet ainda é uma incógnita para a maioria dos entrevistados, mas para aqueles que estão no *delivery*, já faz parte de uma realidade de vendas, pequena é verdade. Em Campo Grande, as empresas que mais estão apostando no *e-commerce* são as de alimentação, o que surpreende, pois em outros Estados brasileiros as empresas que vendem CDs, livros, flores e equipamentos de informática são a maioria (Correio do Estado, 2000). Atualmente é possível comprar em Campo Grande quase todos os tipos de refeições pela Internet: sanduíches, pizzas, sorvetes, tortas, docinhos, salgados, batata recheada ou comida chinesa.

Os *sites* em Campo Grande vendem produtos generalizados, não sendo ainda especializados em entrega de refeições como já acontece em centros urbanos maiores, como São Paulo e Rio de Janeiro, por exemplo.

A força da Internet é mais presente quando se trata da substituição do fax e do telefone nas comunicações internas das redes de *fast food*, com escritórios franqueadores localizados em outras cidades, e no contato com os fornecedores. A Intranet através da Internet agiliza as informações e transmissão de dados, assim como abre o leque de contatos com outros franqueados.

6 CONCLUSÃO

A investigação do segmento de *fast food* de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, foi uma tarefa importante em função da ligação com o ambiente competitivo do *fast food* no Brasil, pela presença das grandes redes de franquia na cidade. Por isso, o estudo do *fast food* não pode ser considerado de forma isolada nessa cidade, o que ficou demonstrado nas entrevistas com os franqueadores e franqueados das redes de *fast food* mais importantes do país. Alguns tópicos destacam-se nesta análise:

- a) é essencial ter ganho de escala;
- b) a rivalidade é acirrada;
- c) os custos fixos são elevados;
- d) substituto comida por quilo influencia fortemente a competição;

e) crescimento do setor é garantido, mas podem ocorrer mudanças na competição.

O potencial de mercado para os novos entrantes é grande por causa das perspectivas de crescimento do setor, porém deve ser observado o formato apropriado para se competir. A competição, no segmento de *fast food* em Campo Grande, é acirrada e deve-se destacar a diferença entre os competidores da praça de alimentação do *shopping center* e os localizados no centro da cidade.

O *shopping center* concentra a competição com maior profissionalismo em função da presença das grandes redes de *fast food*, o que já não acontece no centro da cidade onde a ausência dessas grandes redes deixa a competição focada em outros fatores, como o preço, a imitação e a descaracterização dos estabelecimentos.

Um novo entrante deve observar que as barreiras de entrada na praça de alimentação do *shopping center* são mais elevadas que no centro da cidade. O alto investimento para se instalar no *shopping center* não viabiliza qualquer tipo de operação de *fast food* e deve-se levar em conta também a operação dos competidores já estabelecidos.

As barreiras de entrada para um novo competidor no centro da cidade são menores, característica de um segmento altamente fragmentado e sem concorrentes de peso, embora predomine os restaurantes de comida por quilo. Essa característica do centro da cidade pode representar oportunidades para competidores que tenham recursos adequados para vencer tal fragmentação.

Um recurso decididamente imprescindível para se competir no *fast food* é o ganho de escala, visão articulada principalmente pelas redes de franquia. O ganho de escala viabiliza preços menores com maior qualidade, e isso alavanca o crescimento. Os competidores que possuem somente um ou dois estabelecimentos não têm neste recurso como diferencial competitivo o que restringe a viabilidade operacional.

O ganho de escala pode decidir também a estratégia competitiva, pois em operações nas quais não é possível se ter ganhos de escala devem ser analisados outros recursos competitivos. Na operação de *fast food*, caracterizada por especialidades que se assemelham a uma refeição feita em casa, o diferencial competitivo recai sobre o produto e a especialização no seu preparo. Tais operações devem levar em conta a regionalização dos hábitos alimentares e estão mais restritas a

determinadas localidades. A expansão, como redes de franquia, tem sido em menor escala, enquanto as operações de *fast food*, como as de sanduíches, pizzas, pastéis, frangos fritos e esfihas, por exemplo, adequadas à padronização, tem levado a expansão de suas redes indistintamente pelo Brasil, o que reforça o ganho de escala.

A intensa rivalidade é resultado dos custos fixos elevados, característica da atividade em geral, e eles são mais elevados nas operações localizadas em *shopping centers*. Por isso, a competição no preço ganha força e a diferenciação deve ser buscada, levando em consideração a alta rivalidade que limita o valor a ser cobrado pela inovação.

O produto substituto tem feito pressão na atividade do *fast food*, no Brasil, e, nas cidades onde já compete como concorrente, tem se adaptado à padronização característica desse segmento, tendo na sua operação um produto que é carro-chefe, como carnes à parmegiana, ou itens da cozinha mineira, ficando à escolha do cliente os diversos tipos de acompanhamento.

Isso tem levado a uma modificação no *tenant-mix* das praças de alimentação dos *shopping centers*. A refeição tal qual feita em casa ganha espaço com mais sofisticação e variedades. Resta saber de que maneira este movimento vai acontecer em Campo Grande.

Pode-se deduzir que, por causa do potencial de crescimento do setor, a lucratividade está garantida, ou seja, que o segmento de *fast food* é atraente sob qualquer aspecto. O conceito popular de que o ramo de alimentação vende bem mesmo em tempos de crise deve ser melhor avaliado. É preciso avaliar qual dimensão estratégica, pois se para o ramo de franquias as barreiras de entrada são maiores, a capacidade de se obter lucros compensadores aumenta em função de vários fatores, entre eles, as economias de escala e o poder da marca. As operações localizadas, geralmente compostas de um ou dois estabelecimentos, exigem esforço maior de seus operadores em função da falta da retaguarda operacional que uma franquia proporciona, são operações de *fast food* que visam a uma lucratividade que satisfaça as necessidades dos sócios-proprietários e estes, muitas vezes, desprovidos de planos de expansão do negócio. Isso pode influenciar a lucratividade para patamares menores do que o normal, pois em tempos de competição mais acirrada o que está em jogo é a sobrevivência do dia-a-dia e não os fatores que compõem uma estratégia de *marketing* mais elaborada e preocupada com a qualidade dos produtos ou a marca do negócio.

De qualquer maneira, a atividade de *fast food* com seu dinamismo tem grande potencial de crescimento, seja por meio do *franchising*, que deve expandir com a concentração de poucas

marcas nacionais e com maior número de redes regionais, seja dos inúmeros tipos de operações individuais que florescem com a busca da refeição fora de casa. A decisão estratégica deve ser bem analisada. Hoje, não pode mais ser feita de qualquer jeito, como era há dez anos, quando não havia *shopping center* em Campo Grande. A competição é mais acirrada e o profissionalismo é a tendência que não tem retrocesso.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIA-Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. **Foodservice no Brasil**. Departamento de Economia, Estatística e Planejamento, mar., 2000.

ABF, 2000 (VER PÁG. 69)

AMIT, Raphael & SCHOEMAKER, Paul J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v.14, p.33-46, 1993.

ABRASCE–ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS (VER PÁG.71)

BARNEY, Jay B. Asset stocks and sustained competitive advantage: a comment. **Management Science**, v.35, n.12, Dec. 1989.

- BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: oportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v.22, p.199-208, May 1985.
- CARNEIRO, Jorge M. T.; CAVALCANTI, Maria A. F.D. & SILVA, Jorge F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. In: ENANPAD, 21. **Anais**. 1997.
- CHERTO, Marcelo. **Franchising** : revolução no marketing. São Paulo : McGraw-Hill, 1988.
- CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing research**: metodological foundation. Hindsale : Dryden Press, 1993.
- COLLIS, David J. & MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, July/Aug. 1995.
- _____. **Corporate strategy**: a resource-based approach. Irwin/McGraw-Hill, 1998.
- CORREIO DO ESTADO. Campo Grande, MS, 9 ago.2000.
- DAY, George S. & REIBSTEIN, David J. **Wharton on dynamic competitive strategy**. John Wiley & Sons, 1997.
- DIERICKX, Ingemar & COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**. v.35, n.12, Dec. 1989.
- ECISA ENGENHARIA COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA. - 06/2000 (VER PÁG.72)
- FOOD EXPRESS. (Revista Mensal). São Bernardo do Campo. Aden Editora e Comunicações Ltda., jun. 2000.
- GAZETA MERCANTIL, 2000 (VER PÁG. 70)
- GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, n.3, Spring 1991.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- _____. Strategic intent. **Harvard Business Review**, p.63-76, May/Jun, 1989.
- _____. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, May/June, 1990.
- HANSEN, Gary S. & WERNERFELT, Birger. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. **Strategic Managemnt Journal**, v.10, n.5, p.399-411, 1989.
- HARVARD BUSINESS SCHOOL. **McDonald's corporation** (condensed). Case n.9-681-044, Feb.,1998.
- HEIJDEN, Kees van der. **Scenarios**: the art of strategic conversation. John Wiley & Sons, 1996.
- HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. **Harvard Business Review**, Nov./Dec. 1989.

- HUNT, Shelby D. & MORGAN, Robert M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, p.1-15, April 1995.
- KAHN, Herman. The year 2000, 1967.
- LIEBERMAN, Marvin B. & MONTGOMERY, David B. First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v.19, June 1998.
- McGAHAN, Anita M. & PORTER, Michael E. How much does industry matter, really ? **Strategic Management Journal**, v.18, p. 15-30 (Summer Special Issue).
- MINTZBERG, Henry. Generic strategies: towards a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v.5, p.1-67, 1988.
- PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v.14, p.179-191, 1993.
- PORTER, Michael E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York : Free Press, 1985.
- _____. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York : Free Press, 1980.
- _____. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, Mar./Apr. 1979.
- _____. What is strategy ? **Harvard Business Review**, v.74, p.61-78, Nov./Dec. 1996.
- PRAHALAD, C. K. Em busca do novo. **HSM Management**, n.7, p. 6-12, mar./abr. 1998.
- RUMELT, Richard P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v.12, p.167-85, 1991.
- SCHMALENSEE, Richard. Do markets differ much? **American Economic Review**, v.75, n.3, p.341-350, 1985.
- SCHOEMAKER, Paul J. H. How to link strategic vision to core capabilities. **Sloan Management Review**, Fall 1992.
- _____. Scenario planning: a tool for strategic thinking. **Sloan Management Review**, Winter 1995.
- _____. Strategy, complexity and economic rent. **Management Science**, v.36, n.10, Oct. 1990.
- SCHWARTZ, Peter. **The art of the long view: planning for the future in an uncertain world**. New York : Currency Doubleday, 1996.
- WACK, Pierre. Scenarios: shooting the rapids. **Harvard Business Review**, Nov./Dec. 1985.
- _____. Scenarios: uncharted waters ahead. **Harvard Business Review**, Sep./Oct. 1985.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p.171-180, 1984.

_____. A resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**, v.16, p.171-174, 1995.

WILKINSON, Lawrence. How to build scenarios: planning for 'long fuse, big bang' problems in an era of uncertainty. **Wired Magazine**, Special Edition, Nov. 1995.

WIRED. (Revista Mensal). São Francisco, EUA : The Condé Nast Publications Inc.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 2nd ed. Newbury Park : Sage Publications, 1994.

ANEXOS

ANEXO 1 - Sites de interesse da Internet.

- a) <http://www.abf.com.br> - Associação Brasileira de Franchising
- b) <http://www.abia.org.br> - Associação Brasileira da Indústria de Alimentos
- c) <http://www.revistafranquia.com.br> - Franquia & Cia
- d) <http://www.institutifranchising.com.br> - Jornal do Franchising
- e) <http://www.hbsp.harvard.edu> - Harvard Business School Publishing
- f) <http://www.intermanagers.com.br> - Intermanagers
- g) <http://www.wired.com> - revista Wired
- h) <http://www.vitrineweb.com.br> - site em Campo Grande, para compras pela internet
- i) <http://www.burgerking.com> - Burger King Corporation

ANEXO 2 - Roteiro das entrevistas.

Estrutura da indústria de acordo com o modelo de Porter

| | |
|--|--|
| <p>Rivalidade entre competidores</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Classificar a categoria: franquia (internacional, nacional, regional), loja própria ou outro tipo. • O número de lojas (franquias, próprias) • Quais os concorrentes diretos, marginais, etc...? • A principal refeição tipo <i>fast food</i>. • Qual o valor do ticket médio? • Os custos fixos são altos de maneira geral? Quais são os mais importantes? • Média de funcionários por unidade. • Como competem: ênfase no preço ou diferenciação? (queimador de preço?) • Que papel tem a diferenciação na competição? • Barreiras e saída - Qual a sua avaliação das barreiras de saída do segmento de <i>fast food</i> ? • Quais as fontes de barreiras de saída mais importantes? (ativos especializados; custos de saída; barreiras emocionais)? |
| <p>Barreiras de Entrada / Ameaça de Novos Entrantes</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Fontes de barreiras de entrada (visão franqueador e franqueado). • Existem economias de escala? • Quais as barreiras para um novo entrante (Brasil/local)? • Retaliação esperada. Quais são as condições de retaliação dos competidores? |
| <p>Produtos Substitutos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • O que considera como substitutos (avaliação do entrevistado)? Comida por quilo, feito em casa, comida pronta (supermercados)? • Quais as vantagens que tem sobre o produto do entrevistado? • Existe algum que poderá ser preocupante? |
| <p>Poder de barganha dos Fornecedores</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Quais as características dos fornecedores do setor? • Qual o poder de negociação dos fornecedores? • Que fatores determinam o seu poder? • Quais os custos de mudança de fornecedores para os competidores da indústria? |

(continua)

ANEXO 2 - Roteiro das entrevistas. (continuação)

| |
|--|
| Estrutura da indústria de acordo com o modelo de Porter |
|--|

| | |
|---|---|
| Poder de barganha dos Clientes | O poder de barganha dos clientes é inexistente devido à pulverização dos mesmos. Não existem um cliente forte, e sim consumidores em grande quantidade e diferentes características. |
| Visão Baseada em Recursos (VBR) | |
| Categorias de Recursos | <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Financeiros • Recursos Físicos • Recursos Humanos • Recursos Tecnológicos • Reputação • Recursos Organizacionais • Recursos Relacionais |
| Características dos Consumidores | <ul style="list-style-type: none"> • Quem são os consumidores? • Qual a demanda pelo produto |
| Recursos de difícil imitação | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar a existência dos seguintes recursos: <ul style="list-style-type: none"> • Localização • Patentes • Valor da marca • Capacidades organizacionais • Altos investimentos em ativos |
| Capacidade de apropriação dos lucros gerados | <ul style="list-style-type: none"> • Utilização dos resultados financeiros a favor da empresa? A empresa retém os lucros gerados? • Qual a dependência de capacidades individuais? |

(continua)

Core Competence

- Quais são (na visão do entrevistado), os recursos, competências e capacitações para uma empresa atuar com sucesso no segmento de *fast food*?
- O que faz a organização para identificar, cultivar e explorar seus recursos críticos?
- Investe no desenvolvimento de novos produtos ou processos organizacionais?

Futuro

- Qual a opinião do entrevistado sobre o futuro do segmento de *fast food*
- De que maneira utiliza a internet atualmente?
- Qual a opinião sobre o futuro da internet no setor?

ANEXO 3 - Entrevistados.

| Entrevistados | Empresa | Cargo | Obs. |
|---|--|------------------------|---|
| Ricardo Toledo de Camargo | McDonald's Comércio de Alimentos Ltda | Diretor de Franquia | Franqueador / SP |
| Carlos Schirmer Baisch | Venbo Comércio de Alimentos Ltda (Bob's) | Diretor de Franquia | Franqueador / RJ |
| Romoaldo Destro | Fraconsult Franquias Empresarias (Habib's) | Gerente de Expansão | A empresa presta consultoria exclusiva para o Habib's, com a finalidade de franquear a marca (Franqueador/SP) |
| Modesto Carone Jr | Roasted Potato | Sócio - proprietário | Franqueador/interior SP |
| Silas Paes Barbosa | Ecisa Eng. Com. Ind. Ltda | Superintendente | Administra o Shopping Center Campo Grande |
| Renato Custódio Veríssimo de Carvalho | Franquia McDonald's em Campo Grande (M.S.) | Franqueado | Franqueado de todas as unidades do McDonald's em Campo Grande (01 restaurante e 07 quiosques) |
| Luiz Fernando da Costa Vaz | Franquia Bob's em Campo Grande (M.S.) | Franqueado | Franqueado da unidade Bob's em Campo Grande |
| Edvaldo César Germiniani | Franquia Roasted Potato em Campo Grande (M.S.) | Franqueado | Franqueado da unidade Roasted Potato em Campo Grande |
| Huang Chi Yung e Robson Levy Espíndola Dias | Cozinha da China | Sócios - proprietários | Loja própria no Shopping Campo Grande |
| Valmir Guarinão | Meat Bar | Sócio - proprietário | 02 lojas próprias |
| Renato Grecchi Jr, Flávio José Grecchi Filho e Edmir Assunção Arnes | Pastel D'ouro | Sócios - proprietários | Sócios fundadores e sócio de uma das unidades da rede |