



III Workshop de Comércio Exterior:

PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO
DE PMEs - OPORTUNIDADES E DESAFIOS.

23 e 24 de maio de 2016

ESTRATÉGIAS OPERACIONAIS EM REDES DE *FAST FOOD*

Estratégias Organizacionais

Deinyffer Marangoni, UNESC, deinyffer.marangoni@hotmail.com

Edson Firmino Ribeiro, UNESC, edsonribeiro@engeplus.com.br

Julio Cesar Zilli, UNESC, zilli42@hotmail.com

Resumo:

O estudo tem por objetivo analisar as estratégias operacionais propostas pela Teoria de Slack em pequenas empresas de *fast-food* a fim de criar vantagens competitivas que minimizam os impactos causados pela interiorização das grandes redes/marcas do setor. Os resultados da pesquisa descritiva e exploratória por meio da pesquisa de campo indicam que o consumidor está cada vez mais exigente. Entretanto, deve-se analisar o conjunto de fatores que envolvem a decisão de compra do cliente para estruturar o posicionamento da empresa. Na observação da concorrência percebe-se que há um grande apelo dos consumidores por marcas globalizadas. Estas grandes redes são caracterizadas operacionalmente por rapidez, porém adotam ações estratégicas de custos para dar suporte à estratégia central, resultando em maior velocidade nas operações. Pode-se perceber a necessidade de reestruturar a estratégia operacional adaptando-se a fase do ciclo de vida do produto a fim de atender as novas exigências do mercado.

Palavras-chave: Estratégia Operacional. Vantagem Competitiva. *Fast-food*.

Introdução

Desde o seu surgimento no ano de 1937 com os irmãos McDonald até os dias atuais, o setor de *fast-food* é alvo de muitos estudos que visam entender e explicar o desenvolvimento deste fenômeno mundial. Para Ortigoza (1997) e Santos (2006), o *fast-food* é o principal responsável pela mudança nos padrões de consumo atual da sociedade, sendo um ícone marcante da globalização.

No Brasil, a primeira loja do setor foi aberta no ano de 1952 na cidade do Rio de Janeiro, e logo se expandiu para outras capitais e cidades de grande porte. Segundo Meyge (2013), o setor de alimentação fora do lar cresce a cada ano no país devido ao grande desenvolvimento econômico, consequente da ocupação das mulheres no mercado de trabalho, dos jovens iniciando suas carreiras profissionais mais cedo e da expansão da classe média.

O que vem ocorrendo no Brasil é a crescente concorrência nos grandes centros urbanos, principalmente no setor de alimentação fora do lar, com a abertura e expansão de novos restaurantes. Em razão disso, as grandes marcas globais vão à procura de novos mercados ainda não explorados por elas. Por outro lado, na visão do consumidor, pequenos centros urbanos demandam excessivamente estes produtos com abrangência global, disponíveis, até então, somente nas metrópoles. Como consequência desses dois fatores, há a introdução destas grandes redes nas cidades de interior com pequeno e médio porte (MOITA; GUERRA, 2011).

O grande problema resultante desta interiorização das grandes redes de *fast-food* é que os restaurantes e lanchonetes locais destas cidades-alvos não estão preparados para enfrentar esta forte concorrência, principalmente no que se refere a estratégias de mercado. De outro



III Workshop de Comércio Exterior:

PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO
DE PMEs - OPORTUNIDADES E DESAFIOS.

23 e 24 de maio de 2016

lado, os grandes *fast-food* já estão altamente desenvolvidos e com estratégias de penetração bem estruturadas para entrarem nesses mercados e conquistarem consideráveis porções da clientela. Com uma redução considerável no faturamento das empresas locais e sem estratégias para minimizar estes impactos, muitas destas micro e pequenas empresas tendem a se extinguir, por mais que tivessem potenciais oportunidades de se manterem no mercado.

Frente a este cenário presente em todo o país, e observado no Sul do Estado de Santa Catarina (SC), este trabalho analisa a situação de mercado causada por esta interiorização das grandes redes de *fast-food* e busca solucionar a problemática das pequenas empresas locais respondendo a seguinte problemática: como desenvolver, organizar e (re)estruturar uma estratégia operacional para resistir a crescente concorrência no mercado? Como modelo de empresa para este estudo de caso, adota-se o Esfihão Comércio de Alimentos Ltda. – ME, situado no município de Criciúma-SC.

Para alcançar o objetivo proposto, este trabalho utiliza o modelo de análise dos objetivos de desempenho presentes na literatura desenvolvida por Slack (1993) e desenvolvida posteriormente por Slack, Chambers e Johnston (2002).

A análise foi dividida em quatro etapas. Na primeira, analisam-se as necessidades e influência dos consumidores da empresa Esfihão. Na segunda etapa, observa-se a concorrência em seu modo de agir e operar. Na terceira, correlacionam-se as duas primeiras etapas visando a análise do ciclo de vida dos produtos e organização. Com as três etapas concluídas, faz-se uma análise dos resultados apurados para identificar fatores-chaves que possam direcionar a empresa em estudo para um dos cinco objetivos de desempenho definidos por Slack: qualidade, rapidez, confiabilidade de prazo, flexibilidade ou custo. Desta forma, conclui-se a quarta e última etapa, que é o desenvolvimento da estratégia operacional da empresa baseado no objetivo de desempenho identificado como potencial no estudo de mercado.

Procedimentos Metodológicos

Este trabalho consistiu em uma pesquisa descritiva e exploratória, dividida em quatro etapas: *i)* analisar os consumidores de um *fast food* local; *ii)* analisar a concorrência no setor de *fast-food* no Sul de Santa Catarina; *iii)* Correlacionar às duas primeiras etapas para estudar o ciclo de vida dos produtos e organizações; *iv)* analisar os resultados anteriores para definição de um objetivo de desempenho. Em todas as etapas foram utilizados como meio de investigação a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

Com um novo cenário intercorrendo no setor de alimentação fora do lar no Sul de Santa Catarina, principalmente no que se refere ao *fast-food*, o estudo de caso se torna peça crucial para as empresas e pesquisadores que buscam investigar sistematicamente as características significativas acerca deste acontecimento, para que, esta análise, os auxiliem em suas tomadas de decisões futuras (GIL, 1996; CHIZZOTTI, 2001; VIANNA, 2001; YIN, 2001). Dessa forma, esta pesquisa buscou descrever as mudanças que estão ocorrendo neste setor e explorou possíveis soluções que minimizassem o impacto causado nas pequenas empresas locais com a penetração em massa das grandes redes de *fast-food*.

Na elaboração da pesquisa das necessidades dos clientes, foi utilizado como meio de investigação a pesquisa de campo, realizada por intermédio de um questionário auto-administrado com perguntas fechadas de múltipla escolha. Esta pesquisa foi aplicada no período de 15 de julho de 2013 a 05 de Agosto de 2013 com uma amostragem probabilística



III Workshop de Comércio Exterior:

PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO
DE PMEs - OPORTUNIDADES E DESAFIOS.

23 e 24 de maio de 2016

sistemática dos clientes do *fast food* Esfihão Comércio de Alimentos Ltda. – ME localizado na cidade de Criciúma - SC, evitando interferências que pudessem manipular de alguma forma o resultado da pesquisa. Os clientes foram abordados pessoalmente no próprio estabelecimento comercial e convidados a participarem da pesquisa. Aqueles que aceitaram preencher o questionário tinham a opção de completá-lo no mesmo instante por meio do questionário impresso, ou responder posteriormente por meio de um questionário online enviado por e-mail, na qual fora elaborado utilizando a ferramenta *GoogleDocs*.

Na segunda pesquisa, utilizou-se a observação pessoal como técnica de pesquisa de campo na análise da concorrência devido à dificuldade de coletar informações diretas nas empresas. Esta foi realizada no período de 15 de julho de 2013 a 21 de agosto de 2013, e utilizou-se da amostra não probabilística por julgamento com o objetivo de analisar os concorrentes-chave com maior representatividade para este estudo, visto que a população de empresas na região do extremo Sul catarinense é finita, porém inviável neste trabalho realizar a avaliação de todas elas.

No estudo do ciclo de vida dos produtos e organizações, utilizou-se de documentos internos e externos do *fast food* em estudo, bem como da análise de dados das duas pesquisas anteriores, ambas pesquisas a fim de analisar em quais dos estágios do ciclo de vida os produtos e as empresas se caracterizavam para identificação de possíveis estratégias mercadológicas e operacionais. Esta pesquisa se estendeu de 15 de julho de 2013 a 15 de agosto de 2013. Por fim, analisou-se o conjunto dos resultados obtidos nas três etapas anteriores buscando definir um objetivo de desempenho que resultasse maior vantagem competitiva para o *fast food* em estudo, visando o planejamento e estruturação de uma estratégia operacional conforme propõe a Teoria de Slack.

Apresentação e Discussão dos Resultados

Perfil dos clientes

A Tabela 1 apresenta os gêneros em frequência e em porcentagem da amostra avaliada. Identificou-se que a maioria dos clientes entrevistados foi do gênero feminino, correspondendo 63,24% do total de entrevistados. Já o gênero masculino representou 36,76%.

Tabela 1 - Gênero.

ALTERNATIVA	F	%
Masculino	50	36,76
Feminino	86	63,24
TOTAL	136	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 2 indica a cidade em que o cliente do Esfihão reside.



III Workshop de Comércio Exterior:

PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO
DE PMEs - OPORTUNIDADES E DESAFIOS.

23 e 24 de maio de 2016

Tabela 2 - Cidade onde reside.

ALTERNATIVA	F	%
Criciúma	114	83,82
Içara	7	5,15
Cocal do Sul	2	1,47
Urussanga	1	0,74
Siderópolis	4	2,94
Nova Veneza	1	0,74
Forquilha	2	1,47
Outro	5	3,68
TOTAL	136	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à cidade onde os entrevistados residem, grande maioria mora em Criciúma, representando 83,82% do total de clientes. A Tabela 3 apresenta a faixa etária em que o cliente do Esfihão se encontra.

Tabela 3 - Faixa etária dos clientes do Esfihão.

ALTERNATIVA	F	%
De 18 a 24 anos	75	55,15
De 25 a 31 anos	33	24,26
De 32 a 38 anos	10	7,35
De 39 a 45 anos	10	7,35
De 46 a 51 anos	5	3,68
Acima de 52 anos	3	2,21
TOTAL	136	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

A faixa etária dos clientes entrevistados tem maior predominância na faixa dos 18 aos 24 anos, representando mais da metade dos entrevistados com 55,15%. Com grande representatividade também estão os de 25 a 31 anos, correspondendo a 24,26%. A Tabela 4 apresenta a renda mensal em que o cliente do Esfihão se encontra.

Tabela 4 - Renda mensal familiar do entrevistado.

ALTERNATIVA	F	%
Até R\$ 678,00	0	0,00
De R\$ 678,01 a R\$ 1.358,00	8	5,88
De R\$ 1.356,01 a R\$ 2.712,00	24	17,65
De R\$ 2.712,01 a R\$ 5.424,00	54	39,71
De R\$ 5.424,01 a R\$ 10.848,00	37	27,21
Acima de R\$ 10.848,00	13	9,56



III Workshop de Comércio Exterior:

PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO
DE PMEs - OPORTUNIDADES E DESAFIOS.

23 e 24 de maio de 2016

TOTAL **136** **100,00**

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a pesquisa, 39,71% dos entrevistados possuem renda familiar mensal entre R\$ 2.712,01 a R\$ 5.424,00. Logo em seguida, a faixa de R\$ 5.424,01 a R\$ 10.848,00 representa 27,21%, seguido por 17,65% que possuem renda familiar de R\$ 1.345,01 a R\$ 2.712,00 por mês. As rendas acima de R\$ 10.848,00, correspondem a 9,56% do total dos entrevistados. Por fim, 5,88% possuem renda familiar mensal de R\$ 678,01 a R\$ 1.358,00, e nenhum entrevistado está abaixo da faixa de R\$ 678,00. A Tabela 5 apresenta a frequência que o cliente do Esfihão sai para jantar fora.

Tabela 5 - Frequência de saídas para jantar fora do lar.

ALTERNATIVA	F	%
Diariamente	0	0,00
1 a 3 dias na semana	62	45,59
4 a 6 dias na semana	8	5,88
1 vez por mês	15	11,03
2 vezes por mês	11	8,09
2 a 4 vezes por mês	29	21,32
Raramente janto fora	11	8,09
TOTAL	136	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a frequência com que os clientes saem para jantar fora de casa, nota-se que a maioria dos entrevistados, 45,59%, sai de 1 a 3 dias na semana. Por outro lado, 21,32% saem apenas de 2 a 4 vezes por mês, 11,03% apenas uma vez por mês.

Definidos os atributos chave, correlacionados com os objetivos de desempenho propostos por Slack (1993), que orientam a decisão de compra do cliente, foi solicitado aos entrevistados que classificassem os atributos de acordo com a sua preferência, atribuindo o número 1 para o mais importante, 2 para o segundo e 3 para terceiro atributo mais importante que o orientou em sua decisão. Ao final, se fez uma pontuação total para avaliar a importância relativa de cada atributo conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 - Contagem dos atributos de acordo com a preferência do consumidor

Questões	Primeiro	Segundo	Terceiro	Total
Qualidade Produto	88	32	14	134
Qualidade do Serviço	21	39	28	88
Pela marca/ reputação Esfihão	5	14	27	46
Rapidez no atendimento	1	15	28	44
Rapidez na entrega	5	8	8	21
Garantia de entrega correta e no tempo determinado	3	4	8	15



III Workshop de Comércio Exterior:

PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO
DE PMEs - OPORTUNIDADES E DESAFIOS.

23 e 24 de maio de 2016

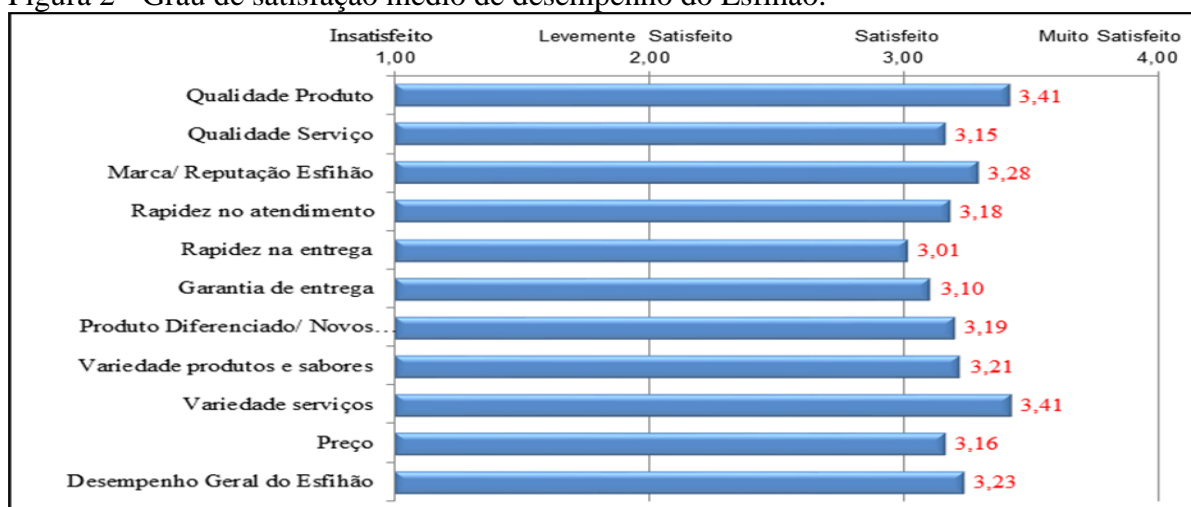
Produto diferenciado/ Novos Produtos	3	8	8	19
Variedade de Produtos/ Sabores	2	6	6	14
Variedade de Serviços	2	3	2	7
Preço Baixo	6	7	7	20

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a pontuação dos atributos nota-se que, com 134 pontos, a Qualidade do Produto é o atributo com maior grau de importância, seguido da Qualidade do Serviço que recebeu 88 pontos. Em terceiro com 46 pontos ficou a Marca e Reputação, em quarto ficou a Rapidez no Atendimento com 44. Quinto lugar ficou Rapidez na entrega com 21, seguido do Preço Baixo com 20 pontos. Sétimo lugar ficou Produto Diferenciado/Novos com 19, em oitavo ficou Garantia de Entrega com 15. Em último lugar pelo grau de importância na decisão de compra aparece a Variedade de Serviços com 7 pontos.

Após identificar o grau de importância dos atributos, foi usada uma Escala de Likerti com cinco variações para identificar o grau de satisfação dos clientes entrevistados com os mesmos atributos, correspondendo desde Insatisfeito até Muito Satisfeito, e uma escala zerada para satisfações neutras, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Grau de satisfação médio de desempenho do Esfihão.



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar os resultados da satisfação média em relação ao desempenho dos atributos do Esfihão, é possível identificar que os clientes estão satisfeitos com os desempenhos. A Qualidade do Produto e a Variedade de Serviços apresentaram as melhores médias, resultando em 3,41 pontos. Logo em seguida, está a Marca/Reputação Esfihão, com 3,28 pontos.

O Desempenho Geral do Esfihão, apontado pelos clientes entrevistados, foi 3,23 pontos. As piores médias de satisfação em relação ao desempenho dos atributos estão para a Rapidez na Entrega com 3,01 pontos, seguida da Garantia de entrega do produto com 3,10 pontos, porém, continuam dentro na média correspondente a satisfação dos clientes.

Boyer, Swink e Rosenzweig (2005, p. 446) afirmam que “além dos produtos tangíveis, torna-se cada vez importante examinar estratégia de serviço”. Neste pensamento, foram feitos



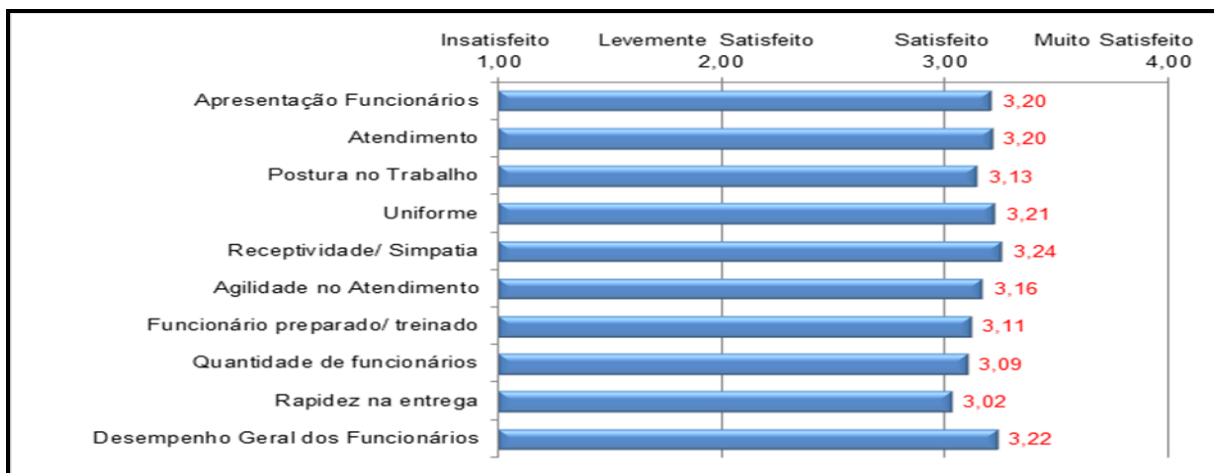
III Workshop de Comércio Exterior:

PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO
DE PMEs - OPORTUNIDADES E DESAFIOS.

23 e 24 de maio de 2016

dois questionamentos que são nítidos aos olhos dos consumidores e que influenciam diretamente no serviço. O primeiro é referente aos funcionários e atendimento do Esfihão e pode ser observado na Figura 3, o segundo foi sobre a estrutura física e ambiente (Figura 4).

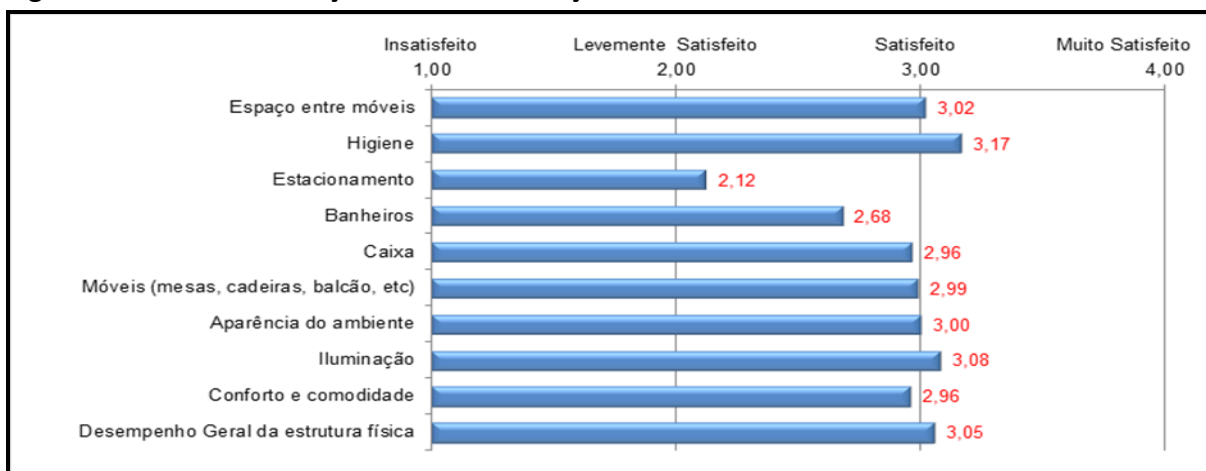
Figura 3 - Grau de satisfação médio em relação aos funcionários a atendimento.



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar o atributo funcionários e atendimento, a melhor média de satisfação é a Receptividade/Simpatia com 3,24. O Desempenho Geral dos Funcionários apontado tem uma média de 3,22 pontos. Outro fator que representa uma pontuação que indica que o cliente está realmente satisfeito é o Uniforme, com 3,21 pontos. A Apresentação dos funcionários e o Atendimento estão logo na sequência com 3,20 pontos cada. Dentre os atributos relacionados, a rapidez na entrega foi a que apresentou menor média, pontuando 3,02 pontos.

Figura 4 - Grau de satisfação médio em relação à estrutura física e ambiente.



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a estrutura física e ambiente, percebe-se que os índices não estão sendo muito satisfatórios para o Esfihão. A Higiene (3,17) e a Iluminação (3,08) são dois atributos



III Workshop de Comércio Exterior:

PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO
DE PMEs - OPORTUNIDADES E DESAFIOS.

23 e 24 de maio de 2016

que satisfazem o cliente. Por outro lado, o Estacionamento (2,12) e os Banheiros (2,68) são dois atributos que não apresentam boas médias de satisfação.

Dados das observações na concorrência

Por meio desta análise, extraem-se as informações necessárias para identificar se há existência ou a proximidade das ações da concorrência com alguma das estratégias operacionais definidas por Slack (1993), além de situá-las dentro de uma das quatro fases do Ciclo de Vida dos Produtos. Para organizar esses dados, utilizou-se o método 5W2H, facilitando a análise de cada ponto crítico que envolve a estratégia operacional desenvolvida.

Ao observar as redes de fast-food, foi possível identificar os diferentes objetivos de desempenho praticados, pois estas grandes marcas já possuem uma estratégia bem estruturada de suas operações, principalmente no que se refere a ciclo de vida dos produtos. Dessa forma, estas conseguem desenvolver uma eficiente promoção de vendas.

As grandes franquias, principalmente deste segmento, escolhem sua localização geográfica em pontos específicos buscando a aglomeração de seu público-alvo, além de possuírem lojas padronizadas, tanto em layout, móveis, pintura, decoração e etc.

Nos últimos dois anos, quatro grandes multinacionais (Burger King, Subway, Bob's e Giraffa's) deste segmento concederam franquia de sua marca para seis novos pontos na cidade de Criciúma, e a projeção é que este número cresça ainda mais devido à abertura de novos shopping-centers alinhado ao crescimento populacional local para os próximos anos.

A região tem uma carência de colaboradores qualificados para trabalhar neste setor de alimentação fora do lar, porém é nítida nos *fast-food* a rotatividade de funcionários. Ao analisar o banco de currículos de ex-funcionários destas redes, disponível no Esfihão, estes afirmam que saíram destas empresas por receberem salários baixos comparados a outras empresas do setor, além de haver incompatibilidade de cargo e função.

Um crescente e forte segmento, além dos *fast-food*, também está conquistando grande espaço no mercado de alimentação fora do lar, que são os bares e restaurantes temáticos. Este segmento segue um modelo de interiorização semelhante aos de redes de *fast-food*. Com o sucesso da penetração de bares e restaurantes temáticos nas capitais do sul do Brasil, como exemplo os sushies e as cozinhas mexicanas, o mercado também cresce nas regiões de interior. Nos últimos quatro anos foram abertos cinco sushies e um bar/restaurante mexicano na cidade de Criciúma.

Além dos *fast-food*, há os tradicionais "xis-burger". Estes são considerados os principais concorrentes diretos da empresa em estudo, principalmente porque, historicamente, o Esfihão foi criado com o intuito de ofertar um produto alternativo do "xis" na forma de lanches com porções individuais, diferente de pizzas e tábuas, produtos muito consumidos na região. Porém, os segmentos de lancharias e de pizzarias são semelhantes em estruturas, ambientes e operações, se diferenciando uma da outra apenas pelo produto ofertado, em uma visão estratégica. Além deste fato, ambos os segmentos são os que apresentam maior número de pontos/lojas na região.

Nestes segmentos, dos "xis" e das pizzas, não há localização específica e nem padronização nas lojas como nos *fast-food*. A decisão de compra por estes produtos é baseada de acordo com a localização do ponto, pela reputação da empresa e pela qualidade percebida pelo cliente (produto de acordo com o seu gosto e da forma que este considera ser bom). Porém, é possível identificar - de acordo com o ponto, estrutura e produto - qual dos objetivos de desempenho propostos por Slack as empresas destes dois segmentos se aproximam.



III Workshop de Comércio Exterior:

PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO
DE PMEs - OPORTUNIDADES E DESAFIOS.

23 e 24 de maio de 2016

No segmento de esfihas, onde o Esfihão é pioneiro na região sul catarinense, já existem cinco lojas na cidade de Criciúma e três lojas na região. Estas buscam se diferenciar por fatores ligados a localização. Porém, a principal casa de esfihas do país, uma rede multinacional com mais de 400 lojas em todo o mundo, ainda não se instalou no sul do estado de Santa Catarina. O segmento possui as mesmas características estratégicas e mercadológicas das lancharias.

Outras empresas também fazem parte do setor, sejam estas localizadas dentro de shopping-centers ou em pontos pela cidade. Cachorro-quente, pastelarias, calzones, batatas suíça dentre outros tipos de produtos são ofertados na região e possuem sua clientela.

Análise dos resultados

Constatou-se que o cenário brasileiro apresentado por Meyge (2013) realmente têm influência no setor de alimentação. A independência das mulheres (63,24% dos clientes entrevistados são do gênero feminino), os jovens entrando no mercado de trabalho mais cedo e possuindo renda própria (55,15% dos clientes possui de 18 a 24 anos de idade) e a ascensão da classe média no país (Classe B e C são os principais clientes do Esfihão, mas a Classe D também possuiu boa representatividade do total de entrevistados), fazem com que haja uma forte mudança no hábito alimentar dos brasileiros.

Neste contexto observa-se que os brasileiros estão cada vez mais se alimentando fora do lar, constatado também pelo resultado da pesquisa, onde 45,59% dos entrevistados saem para jantar fora de 1 a 3 dias na semana, desconsiderando o fator almoço fora do lar.

Outro fator identificado é que 16,18% dos clientes do Esfihão são de outras cidades, um número significativo para uma empresa local. Criciúma por ser a maior cidade da região sul catarinense, se torna referência mercadológica em diversas áreas, chamando a atenção de investidores e grandes empresas que buscam se interiorizar, como é o estudo de caso observado nas redes de *fast-food* que estão se projetando na cidade, confirmando o resultado dos estudos de Moita e Guerra (2011).

Com o novo cenário econômico observado por intermédio do estudo de entrada das grandes redes/marcas do setor de *fast-food*, se confirma a teoria de Porter (1998) onde diz que a concorrência determina a adequação das atividades e desempenho, determinando o sucesso ou fracasso das empresas. As empresas locais na região de Criciúma-SC que não se adaptarem a este novo cenário correm o risco de atingirem o declínio em seus ciclos de vida, consequência de uma forte concorrência bem estruturada que conquista os espaços de mercado local.

Neste contexto, as empresa locais precisam se planejar e se estruturarem estrategicamente para se tornarem competitivas. Um ponto de partida é perceber a movimentação da empresa dentro de um ciclo de vida conforme apontado por Harrison (2005). Dessa forma, se faz um acompanhamento do planejamento e buscam-se planos de ação para cada etapa vivenciada pela organização, buscando renovar o ciclo e desenvolver a estratégia operacional e competitiva proposta por Slack, Chambers e Johnston (2002). Esta análise é muito utilizada nas grandes redes de *fast-food*. Essas estão sempre promovendo algum produto/serviço ou criando novos para que este ciclo se renove, fato observado em redes como o McDonald's, Bob's e Mini Kalzone (CABRAL et al., 2009; HENRY JUNIOR; ROCHA; MELLO; 2013)

Analisando os objetivos de desempenho dentro dos grandes *fast-food*, certamente que



III Workshop de Comércio Exterior:

PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO
DE PMEs - OPORTUNIDADES E DESAFIOS.

23 e 24 de maio de 2016

a estratégia operacional é toda voltada para a rapidez, objetivo central deste segmento. Porém, o que vêm ocorrendo nessas empresas é a promoção de alguns produtos com foco em custos, logo, o preço de venda também será mais baixo e atrativo para os clientes. Entretanto, todo esse esforço mercadológico afeta diretamente na estratégia central, aumentando consequentemente a rapidez das operações. Outro objetivo que vêm sendo muito explorado é a flexibilidade de produtos e serviços, buscando satisfazer novas exigências do mercado, equilibrar a sazonalidade diária de produção para períodos de baixo movimento (como café da manhã e da tarde em que o movimento é muito menor que em períodos de pico, no almoço e no jantar) e para fortalecer a marca (ORTIGOZA, 1997; PEREZ JUNIOR; OLIVEIRA COSTA, 2005; CABRAL *et al*, 2009; HENRY JUNIOR; ROCHA; MELLO; 2013)

Amoako-Gyampah e Acquah (2008) já afirmavam que a estratégia de manufatura é um dos meios para se estruturar a estratégia competitiva, ou seja, a área operacional da empresa deve produzir resultados orientados para a estratégia central para que esta se torne efetiva. Neste contexto, as grandes redes de *fast-food* estão orientando parte de suas operações para estratégias de custos, visando através da promoção de vendas, gerar economias de escala para reduzir o mix de produção e aumentar a sua capacidade produtiva, o que já reduz os custos unitários do produto e, consequentemente, tornar possível a redução do preço de venda. Além do fator operacional, estas empresas trabalham com escalas de margem de contribuição, sazonalidades e outros fatores que influenciam em todo processo mercadológico da empresa, aumentando assim, a sua competitividade. O resultado de todas essas operações gera maior velocidade no processo produtivo e diminuição do tempo de entrega do produto para o cliente, ou seja, por mais que a ação estratégica tenha sido de custos, ainda está orientado para a estratégia operacional e competitiva central, que é a rapidez.

Na pesquisa referente aos critérios que orientam a decisão de compra dos clientes, o resultado apontou para a qualidade dos produtos, seguido da qualidade de serviços, fato que reafirma os resultados apontados nos estudos de Radons, Torres e Ceretta (2012) e nos estudos de Campos e Nóbrega (2009). Porém, Hill (1985) aponta que existem os critérios “qualificadores” e “ganhadores” de pedidos. Neste caso, o atributo qualidade é um fator muito amplo, principalmente no que se refere à alimentação. Todos os consumidores esperam um mínimo de qualidade dos alimentos que vão consumir, bem como esperam ser bem atendidos. Dessa forma, não se pode definir imediatamente que a qualidade é o objetivo de desempenho central. Deve-se analisar o conjunto de informações (negócio da empresa, operação, necessidade dos clientes, concorrentes e ciclo de vida dos produtos) para orientar a empresa para uma estratégia operacional específica (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Ainda no pensamento de Hill (1985) e em análise dos resultados referentes ao Esfíhã, a empresa apresenta um bom índice de qualidade no produto e serviço. Porém, esta estratégia é falha no que se refere à estrutura física e ambiente. Por mais que o produto seja de qualidade, este é prejudicado pelo ambiente, criando incompatibilidades estratégicas que fazem a empresa em estudo perder o foco, pois um item que é um potencial ganhador de pedidos acaba nem atingindo os critérios de qualificação esperados pelos clientes, ficando a empresa fora da Zona de Tolerância apontada por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993).

Considerações finais

Com um novo cenário intercorrendo o setor de fast-food, onde as grandes redes/marcas estão se expandindo para fora das capitais e penetrando-se em cidades de



III Workshop de Comércio Exterior:

PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO
DE PMEs - OPORTUNIDADES E DESAFIOS.

23 e 24 de maio de 2016

pequeno e médio porte, há um grande impacto nos pequenos *fast-foods* locais que não estão preparados estrategicamente para esta mudança, com risco de alguns deles até se extinguirem. Dessa forma, este estudo de caso teve como questão a orientação para estas pequenas empresas pensarem e agirem estrategicamente, onde, por meio da Teoria de Slack, abordam-se fatores chave para obtenção de vantagem competitiva frente aos concorrentes por meio da definição e estruturação de uma estratégia operacional.

Inicialmente, este estudo apontou para o conhecimento sistêmico do segmento de *fast-food*, onde a empresa analisa o seu negócio, analisa os clientes para buscar reais necessidades e expectativas, estuda o mercado observando a concorrência e analisa o ciclo de vida dos produtos, para que, o conjunto destas informações oriente a empresa para um objetivo de desempenho a que possa se focar e obter vantagem competitiva.

Por meio da análise de mercado, o presente trabalho permitiu confirmar a importância dos atributos qualidade e imagem da marca, tornando-os consideráveis atributos para conquista de clientes. Entretanto, leva-se em consideração que a rapidez já é um atributo obrigatório deste segmento, tornando-se um critério qualificador.

Este trabalho contribui para o entendimento das estratégias mercadológicas adotadas pelas grandes redes de *fast-food*, principalmente aquelas voltadas à promoção de vendas. Desta forma, os resultados sugerem que há uma forte tendência voltada para custos e para a flexibilidade, confirmando a necessidade de mudanças estratégicas com o decorrer do ciclo de vida de produto e serviço. Estes dois atributos tornam-se viáveis e com excelentes oportunidades de negócio para as pequenas empresas, pois estas já estão inseridas no mercado local e não são formatadas como redes de franquias, ou seja, são altamente ágeis para a mudança, dependendo somente delas próprias para se flexibilizarem conforme novas necessidades de mercado, sem haver burocracias quanto a estratégias padronizadas das franquias.

A importância dos serviços centrais se confirma como maior fonte de satisfação dos clientes e o presente estudo identificou que as pequenas empresas locais não atendem atributos centrais básicos. No caso do Esfihão, como empresa modelo deste estudo, a estrutura física e ambiente não atende a estes requisitos qualificadores, o que afeta negativamente na imagem do produto e da marca da empresa, onde, por mais que estes estejam voltados para a qualidade, acabam sendo identificados pelos clientes como estratégia de custos.

Algumas limitações podem ser apontadas neste trabalho, principalmente no que se refere ao resultado da pesquisa. O resultado encontrado por meio da amostra de clientes do Esfihão não pode ser transferido para a população como um todo. Além disso, o campo de observação dos concorrentes neste segmento é muito amplo, onde o resultado da amostragem também foi limitado. Fazem-se necessários novos estudos, com maior variação de perfil dos entrevistados, com dados secundários diretos sobre o mercado e a concorrência, além da necessidade de outros estudos e ferramentas mais aprofundados para estruturação e (re)engenharia de uma empresa para seguir sistematicamente o foco do objetivo de desempenho adotado.

Referências

AMOAKO-GYAMPAH, K.; ACQUAAH, M. Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: Na empirical study in a developing economy environment.



III Workshop de Comércio Exterior:

PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO
DE PMEs - OPORTUNIDADES E DESAFIOS.

23 e 24 de maio de 2016

- International Journal of Production Economics**, Greensboro, v.111, n.2, p. 575-592, fev.2008. Disponível em:
<http://igup.urfu.ru/docs/Bank%20English_Translated%20Articles/English/Strategic%20Management/Manufacturing%20strategy,%20competitive%20strategy%20and%20performance.pdf>. Acesso em: 13 maio 2013.
- BOYER, K. K.; SWINK, M.; ROSENZWEIG, E.D.. Operations strategy research in the POMS Journal. **Production and operations management**, Baltimore, v.14, n.4, p. 442-449, dez.2005. Disponível em:
<http://goizueta.emory.edu/faculty/documents/publications_working_papers/rosenzweig/POMS%20ops%20strategy%20paper.pdf>. Acesso em: 13 maio 2013.
- CABRAL, L. C.; KALBUSCH, L. S.; NAHAS, T. C. S.; MORETTO NETO, L.; SCHMITT, V. G. H. O processo de planejamento e controle da produção: um estudo de caso no Mini Kalzone. **Revista de Negócios**, v. 14, n. 4, p. 55-66, 2009. Disponível em:
<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5657/o-processo-de-planejamento-e-controle-da-producao--um-estudo-de-caso-no-mini-kalzone>>. Acesso em: 07 jun. 2014.
- CAMPOS, D. F.; NÓBREGA, K. C. Importance and the zone of tolerance of customer expectations of fast food services. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 2, n. 2, art. 6, p. 56-71, 2009. Disponível em:
<<http://spell.org.br/documentos/ver/348/importance-and-the-zone-of-tolerance-of-customer-expectations-of-fast-food-services>>. Acesso em: 07 jun. 2014.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5 ed. São Paulo: Ed. Cortez, 2001. 164 p.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HERDY JUNIOR, B. C.; ROCHA, A.; MELLO, R. C. Brazil Fast Food Corporation: internacionalização da Rede Bob. **Tecnologias de Administração e Contabilidade**, v. 3, n. 1, p. 16-41, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10344/brazil-fast-food-corporation--internacionalizacao-da-rede-bob>> Acesso em: 07 jun. 2014.
- HILL, T. **Manufacturing Strategy: the strategic management of the manufacturing function**. Londres: Macmillan, 1985.
- MEYGE, A. **Setor de alimentação fora do lar deve crescer entre 15% e 16% no ano**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/1009728/setor-de-alimentacao-fora-dolar-deve-crescer-entre-15-e-16-no-ano>>. Acesso em: 16 mar. 2013.



III Workshop de Comércio Exterior:

PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO
DE PMEs - OPORTUNIDADES E DESAFIOS.

23 e 24 de maio de 2016

MOITA, R. M. S.; GUERRA, A. Entrada e bandeiras: estratégia de interiorização das cadeias de fast-food. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.52, n.1, p. 85-98, jan./fev.2012. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_s0034-75902012000100007.pdf>. Acesso em: 13 maio 2013.

ORTIGOZA, S. A. G. O fast-food e a mundialização do gosto. **Revista Cadernos de Debate**, Campinas, v.5, n.1, p. 21-45, jan./dez.1997. Disponível em: <http://www.unicamp.br/nepa/arquivo_san/O_fast_food_e_a_mundializacao_do_gosto.pdf>. Acesso em 21 abr. 2013.

PEREZ JUNIOR, J. H.; OLIVEIRA, L. M. de; COSTA, R. G. **Gestão estratégica de custos**. 4. ed São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

RADONS, D. L.; TORRES, C. C.; CERETTA, P. S. Mensuração da satisfação de clientes com serviços de fast food. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 3, p. 122-150, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/29335/mensuracao-da-satisfacao-de-clientes-com-servicos-de-fast-food>>. Acesso em: 07 jun. 2014.

SANTOS, C. R. A. dos. O império McDonald e a McDonalização da sociedade: alimentação, cultura e poder. In: SEMINÁRIO FACETAS DO IMPÉRIO NA HISTÓRIA, 2006, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: UFPR, 2006. Disponível em: <<http://people.ufpr.br/~andreadore/antunes.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2013.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

_____.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2002.

VIANNA, I. O. de A. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A.. The nature and determinants of customer expectations of Service. **Journal of The Academy of Marketing Science**, v. 21, n. 1, p. 1-12, 1993. Disponível em: <<http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/The%20Nature%20and%20Determinants%20of%20Customer%20Expectations%20of%20Service.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed Porto Alegre: Bookman, 2001.