

Análise das estratégias adotadas por uma lanchonete no município de Natal/RN

Nathaline Oliveira Falcão
nathaline.f@gmail.com
UFRN

Marcelle Moreno Moreira
cellemoreno@msn.com
UFRN

Laís Gonçalves de Lima
laislima@outlook.com
UFRN

Bruno Rafael Costa Farias
brunorcfarias@gmail.com
UFRN

Wallace Giovanni Rodrigues do Valle
wallacegrv@gmail.com
UFRN

Resumo: Atualmente, a idealização e implantação de estratégias nas organizações consiste em um dos grandes diferenciais no processo da conquista de mercado. Consequentemente, o planejamento estratégico é parte fundamental disso. Entretanto, isso não é apenas um artifício que deveria ser usado nas grandes empresas. Em virtude disso, o artigo em questão tem como objetivo mostrar as estratégias aplicadas em uma lanchonete no município de Natal/RN. A partir de um estudo de caso qualitativo, pode-se analisar o perfil dos clientes, funcionários e concorrentes do estabelecimento; bem como identificadas algumas estratégias para uma maior atração dos clientes, destacando-se o mix variado de produtos oferecidos e também por sua funcionalidade ser 24h. Contudo, não existe um planejamento estratégico bem definido, visto que existem vários pontos na empresa que são frágeis. Citando como exemplo, um serviço de qualidade questionável na cozinha, já que esta não segue os padrões impostos pelo órgão que inspeciona este quesito. O artigo, também apresenta algumas sugestões de soluções para os problemas encontrados. Caso esse de possuir uma maior interação com o cliente pelas redes sociais, visto a facilidade de comunicação e expansão rápida de uma propaganda.

Palavras Chave: Estratégia - Análise - Planejamento - -

1. Introdução

O processo de adaptação ao ambiente por meio da análise das estratégias adotadas pelas organizações tem se revelado, nas últimas décadas, um importante campo de investigação na área do gerenciamento estratégico. Cada vez mais se vive em um ambiente competitivo, onde determinadas alterações tendem a desafiar constantemente as organizações. Se as grandes corporações estão enfrentando essa realidade de forma intensa, buscando definir as suas ações a cada instante, o que se pode relatar sobre as pequenas empresas?

Segundo Porter (2004), a estratégia pode ser definida como uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. É nesse contexto que buscaremos analisar a necessidade da estratégia na organização escolhida, observando como ela encara as oportunidades e ameaças existentes no mercado, bem como buscando melhorias através de cases publicados.

Sendo assim, o estudo está estruturado da seguinte forma: primeiramente, faz-se uma breve revisão bibliográfica sobre estratégia, planejamento estratégico e competitividade. Após, apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa. Em seguida, caracteriza-se a empresa em estudo e apresenta-se a análise dos dados coletados, analisando as estratégias adotadas pela mesma, bem como a proposta de sugestões e melhorias. E, a última parte, contempla a conclusão do trabalho.

2. Referencial teórico

2.1. ESTRATÉGIA

Estratégia empresarial é a orientação de como uma empresa competirá em um negócio e como se posicionará entre seus competidores. Define como esta concorre e desenvolve uma posição valiosa em determinado setor. Para CERTO & PETER (1993, p. 24), estratégia pode ser definida como um curso de ação com visaguarantir que a organização alcance seus objetivos e o enfoque central da estratégia é como lidar com a concorrência.

Lobato (2004) descreve que "estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar". O conceito de estratégia, a princípio utilizado apenas por organizações militares, foi posteriormente apropriado pelo ambiente de negócios, estando o seu desenvolvimento relacionado com o ritmo das transformações na sociedade em geral e no mundo empresarial em particular.

Pode também ser definida como o conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente, e está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades (OLIVEIRA, 2001, p. 43). Segundo Mintzberg (1998), a estratégia é intencional e planejada e estabelece direções para a organização, buscando ganhar vantagem competitiva.

Também de acordo com Certo e Peter (1993), administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente, com diretriz estabelecida, em que estejam equacionados a formulação e implantação da estratégia organizacional, bem como o controle estratégico.



No campo organizacional não é possível adotar-se um conceito único para estratégia, segundo os autores, que possa ser utilizado para todas as empresas de uma maneira uniforme. Então, o conceito de estratégia pode depender da organização que a adota e da sua visualização da forma de atuação empresarial. Assim, a estratégia para algumas empresas possui uma relação com os planos e para outras está mais relacionada à forma de concorrer no mercado ou ao padrão de agir.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) definem dez escolas para o pensamento acerca da estratégia, distribuindo-as em três grupos, quanto à natureza do processo: prescritivas, descritivas e de configuração. O grupo prescritivo se preocupa em prescrever como deve ser a formulação da estratégia. O segundo grupo, descritivo, se preocupa mais com aspectos específicos do processo e com a descrição de como se formulou a estratégia e menos em pesquisar como, especificamente, a estratégia deveria ser formulada. O terceiro grupo, que possui apenas uma escola, busca uma concepção mais ampla que define, agrupa e combina elementos de todas as outras escolas na busca de uma definição mais ampla da formulação estratégica.

2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No cenário atual, as mudanças tornaram-se mais complexas e variadas, levando as empresas a dois caminhos: seguir as transformações e acompanhar as tendências ou procurar prever as mudanças e se antecipar a elas.

Analisando-se a perspectiva formal da estratégia como um plano, sugere-se a elaboração de um planejamento a partir de decisões estruturadas em um processo. Assim, o Planejamento Estratégico pode ser considerado como um sistema integrado de decisões, capaz de produzir dados e informações para ajudar os gestores a pensar estrategicamente, apoiando a articulação das estratégias ou visões de futuro (MINTZBERG; QUINN, 2001). Este tema, segundo Audy e Brodbeck (2003), teve seu auge em estudos realizados com as abordagens de Porter e Mintzberg, na década de 1980, porém nos anos que se seguiram o tema foi menos abordado. O tema retornou no final da década de 1990, alcançando destaque na sua associação com outras ferramentas como a aprendizagem, o processo decisório e o alinhamento estratégico.

Diante dessas transformações, o planejamento estratégico é necessário para que a empresa saiba olhar para o futuro, prevenindo-se das ameaças, identificando as oportunidades e mantendo-se ativa e atenta as mudanças que o mercado globalizado pode proporcionar (TERENCE. 2002).

Segundo Ansoff (1991), o planejamento estratégico é um processo analítico, que se preocupa com tomada de decisões estratégicas ótimas e se concentra em variáveis empresariais econômicas e tecnológicas. Maximiano (2008) destaca que para efetuar um planejamento de qualidade é importante avaliar diversos componentes, dentre os quais encontra-se: a missão vocação e suas competências; o desempenho da organização; os desafios e oportunidades do ambiente; os pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização; e, as competências dos planejadores. Na figura 1, podemos observar uma síntese do planejamento estratégico para empresas de pequeno e médio porte.

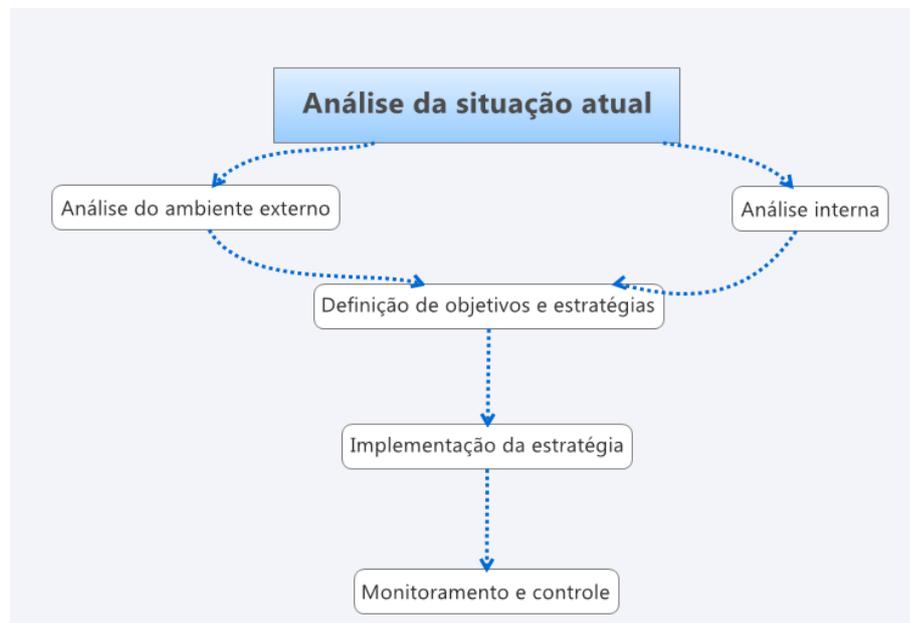


Figura1: Síntese do planejamento estratégico

2.3. COMPETITIVIDADE E CONCORRÊNCIA

A competitividade é a característica ou capacidade de qualquer organização em lograr cumprir a sua missão, com mais êxito que outras organizações competidoras. Baseia-se na capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes ou cidadãos aos quais serve, no seu mercado objetivo, de acordo com a sua missão específica, para a qual foi criada.

Barbosa (1999) afirma que o conceito de competitividade poderá ser mais bem entendido quando diferentes níveis de análise forem levados em conta, pelo fato de cada nível possuir seu conjunto de medidas específicas, que permitem a compreensão das particularidades do conceito. Nessa direção, Pettigrew e Whipp (1993) defendem que o desempenho competitivo não depende apenas de características da firma ou da tecnologia, mas de uma coleção de habilidades e modelos de ação combinados. Assim para se analisar a competitividade é preciso ter em mente a influência dos padrões setoriais e das características socioculturais presentes nas organizações e no ambiente em que atuam.

A análise da concorrência é de fundamental importância para o sucesso empresarial de quase todas as organizações. Balestrin e Vargas (1998), no contexto da abordagem da inteligência competitiva, enfatizam a utilidade de monitorar as ações dos concorrentes, inclusive no que se refere à análise da estrutura de custos dos seus produtos. Rocha, Carneiro e Araújo (2000), definem concorrentes como aqueles que competem com a empresa, oferecendo produtos similares aos mesmos cliente e consumidores, inclusive os potenciais.

A rivalidade entre concorrentes, deve considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos, ou seja, das empresas que vendem o mesmo produto, num mesmo mercado que a organização em questão (PORTER; 2004).

3. Metodologia

No desenvolvimento deste trabalho foi utilizado o estudo de caso, sendo este realizado no segundo semestre de 2012. Segundo Gil (2002), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado.



Para a realização deste estudo, além da observação direta foram realizadas entrevistas presenciais tanto com os colaboradores quanto com os clientes. Para contextualizar o estudo e aprofundar o conhecimento sobre o tema, foi utilizada a pesquisa bibliográfica.

Gil (2002) escreve que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. De acordo com o autor, este tipo de pesquisa mostra-se muito prático por permitir ao pesquisador cobrir uma gama de fatos muito mais ampla do que através de investigação direta.

4. Apresentação de dados

4.1 PANORAMA GLOBAL DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Segundo o que afirma a Associação Brasileira da Indústria de alimentos existem hoje de 19 mil estabelecimentos de FastFood no Brasil. A Indústria de alimento tem garantido uma presença média de 9% na formação do PIB do País (ABIA, 2012).

Em 2011 o serviço de alimento arrecadou 235 bilhões, que em relação ao ano anterior correspondeu em um aumento de 16%. No Brasil de acordo com os orçamentos familiares a quantidade de refeições realizadas fora de casa adquiriu um valor de 31,2% em 2010, o que acarretou em um maior investimento efetuado por empresários que propuseram meios de se beneficiarem com esse potencial do mercado, adentrando na maior solidez do foodservice que consomem 30% da produção da indústria de alimento (ABIA, 2012).

4.2. HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A lanchonete em estudo está no mercado há, aproximadamente, 20 anos. Inicialmente o proprietário possuía apenas um carrinho de lanches, sendo pioneiro nesse setor em Natal/RN. Após 8 anos, esse pequeno negócio faliu por má administração. Alguns anos depois, com um maior foco e um maior investimento, o proprietário abriu uma lanchonete em um estabelecimento próximo ao shopping Midway. Com o crescimento da demanda, o estabelecimento foi transferido à um local próximo do anterior, entretanto com um espaço ampliado. Atualmente a lanchonete conta com três unidades, sendo apenas uma aberta 24 horas por dia, sendo esta a unidade em foco.

O estabelecimento oferece hoje um mix de produtos amplo: diversos sanduíches, açaí, batata frita, bebidas não alcoólicas (refrigerantes, suco, milkshake), sorvete e mais recentemente, sopa (de frango, carne e feijão), além de oferecer refeição do modo self-service, no horário do almoço. Esta oferta de produtos variados, aliado a promoções e preços baixos são características que conquistam os clientes do estabelecimento que são, geralmente, jovens e trabalhadores locais de classe média.

O estabelecimento não possui um controle financeiro, mas contabiliza instintivamente o faturamento de, aproximadamente, 15 mil sanduíches por mês, o que equivale a aproximadamente 60% do faturamento mensal.

4.3. PERFIS DOS FUNCIONÁRIOS

No início da pesquisa a empresa analisada contava com 11 funcionários, atualmente esta possui 12 funcionários que estão distribuídos em 3 turnos, estando um desses em treinamento inicial. A primeira equipe trabalha de 6h às 14h, a segunda equipe inicia as 14h e termina as 22h e por fim, a última equipe trabalha das 22h às 6h do dia seguinte. O pagamento dos funcionários é realizado de acordo com as horas trabalhadas. As informações contidas nas

figuras 2 e 3 foram captadas tanto de conversas informais durante as visitas quanto da aplicação de um questionário.

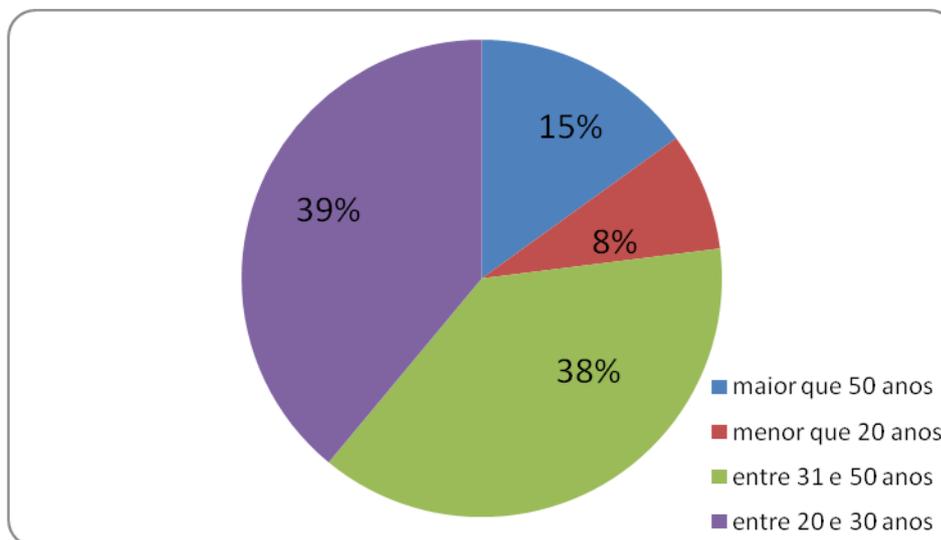


Figura 2: Gráfico da percentagem da faixa etária dos funcionários

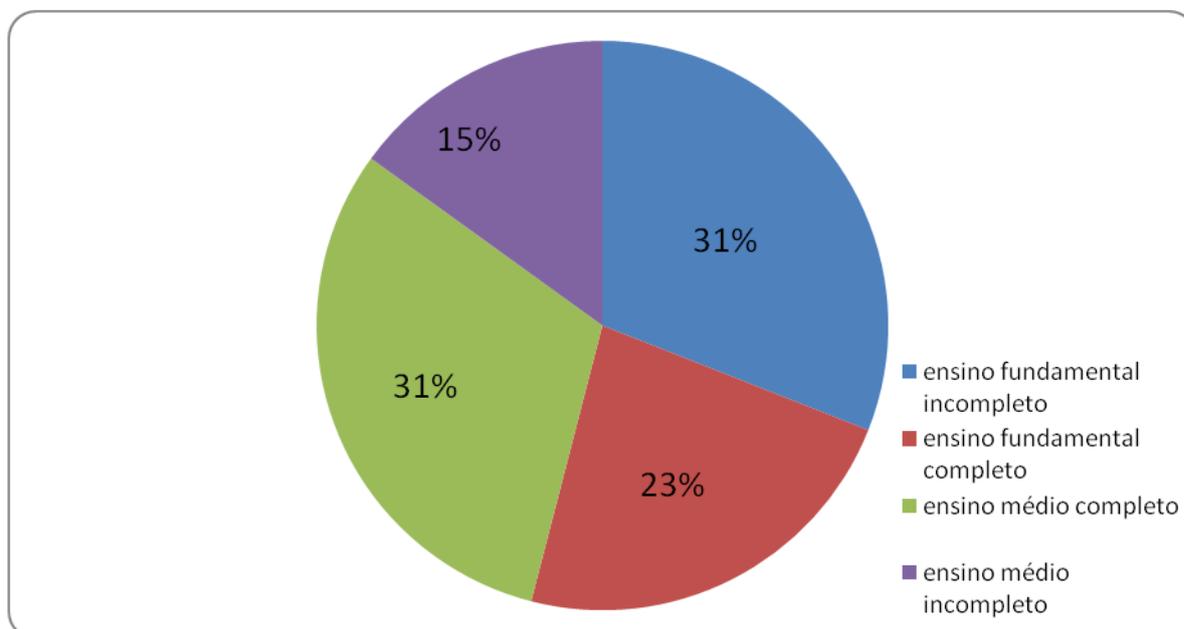


Figura 3: Gráfico da escolaridade dos funcionários

4.4 PERFIL DOS CLIENTES

Os clientes da organização geralmente são oriundos de escolas e lojas de serviços e produtos, principalmente alunos das escolas próximas e colaboradores do shopping Midway Mall. O baixo preço e bom sabor dos produtos da organização atraem os consumidores que acabam

virando clientes assíduos. Muitos utilizam o principal produto vendido, o sanduíche, como o seu próprio almoço, além do jantar e lanches ao decorrer do dia. Um questionário também foi aplicado a alguns clientes, durante os três turnos em que a lanchonete opera. O resultado se encontra nas figuras 4, 5 e 6.

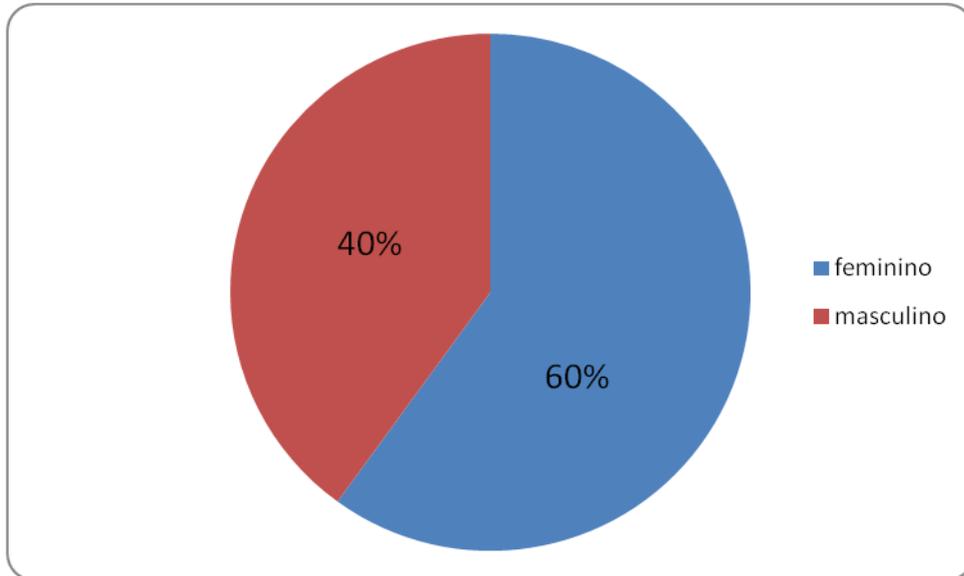


Figura 4: Sexo dos clientes da lanchonete

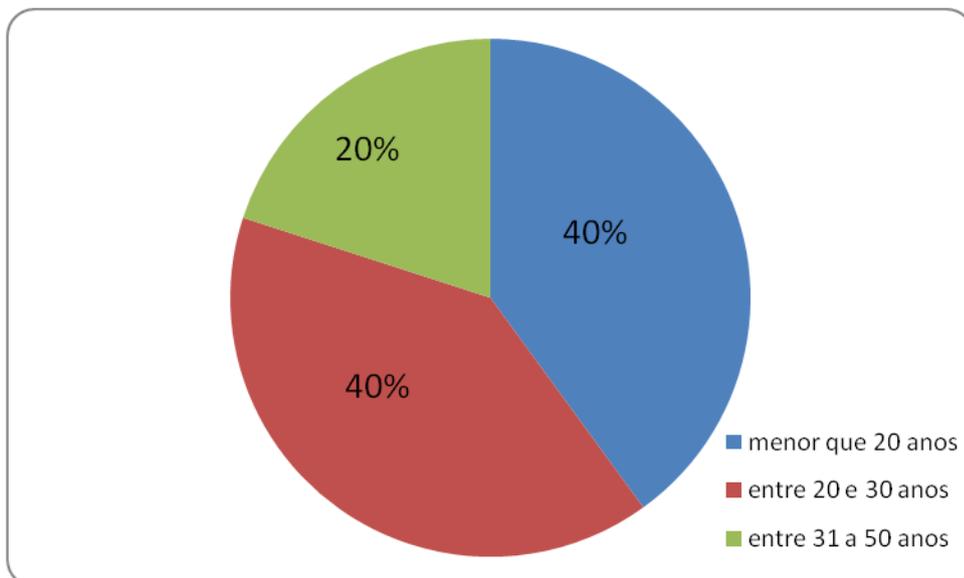


Figura 5: Faixa etária dos clientes da lanchonete

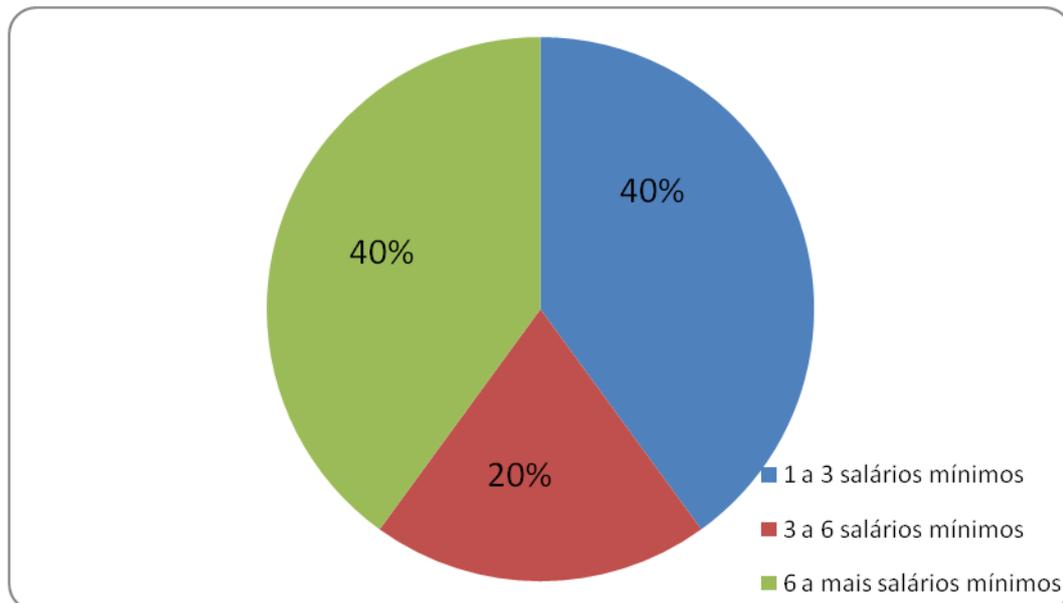


Figura 6 : Faixa salarial dos clientes da lanchonete

4.5. ANÁLISE DOS CONCORRENTES

A análise dos concorrentes deve buscar identificar os seguintes aspectos: quem são os concorrentes; identificação da estratégia dos concorrentes; identificação dos objetivos dos concorrentes; análise das forças e fraquezas dos concorrentes. Após análise foram detectados quatro concorrentes diretos da empresa estudada.

Segundo Porter (2004) as forças dos concorrentes são variáveis controláveis pela organização, referente à suas capacidades, recursos, habilidades, relacionamentos, e que representam uma vantagem da empresa frente a concorrentes. Já as fraquezas são variáveis controláveis pela organização, referente a suas capacidades, recursos, habilidades, relacionamentos, e que representam uma desvantagem.

O primeiro concorrente está aproximadamente 3km, com uma história de sucesso e perseverança mediante o seu proprietário. Hoje possui quatro pontos espalhados pela cidade. O público encontra um cardápio com quase vinte sugestões de sanduíches, mas a especialidade é o cachorro- quente (R\$3.0).O pagamento é realizado através do dinheiro, não existe estratégia de promoções. Segundo o proprietário a qualidade nos serviços e higienização local são os pontos principais, mas no decorrer das operações foi identificado que o uso de luvas e tocas não é são usados com frequência. Possuem horário de funcionamento das 18h às 00h. O pagamento é realizado somente em dinheiro.

Outros concorrentes são os ambulantes de lanches, localizados próximos a pontos de transporte público possuindo a vantagem da comodidade por se encontrar em pontos estratégicos de movimentação. Por ser uma atividade informal, proporciona preços mais baixos que as lanchonetes. Os ambulantes não possuem horário fixo, entretanto, são poucos (ou nenhum) os que permanecem 24h em seu posto de trabalho. Possui o pagamento somente em dinheiro, baixa diversidade de molhos e produtos.

A lanchonete de um supermercado localizado no Shopping é outro concorrente uma vez que fornece lanches a baixo custo, principalmente o sanduíche natural. A lanchonete do



supermercado tem atraído consumidores com perfil semelhante aos atraídos pela organização em estudo, composta principalmente de estudantes e colaboradores do shopping e afins. Além disso, apresenta segurança e pagamento diferenciado.

5. Resultados

É visível que a empresa possui diversas estratégias para trazer e fidelizar clientes, tornando-os consumidores. Um dos principais pontos fortes da empresa são as promoções de sanduíches, além da segurança particular oferecida no estabelecimento. O mix de produtos também atrai os indivíduos, uma vez que apresenta desde sanduíches a sopas. Além disso, possui a famosa maionese caseira, conhecida e aprovada pelos consumidores. Ao funcionar 24h a organização atrai jovens que passam na lanchonete após as festas, uma vez que está situada em local estratégico da cidade.

No entanto, existem ainda muitos pontos estratégicos que a empresa precisa analisar, tendo em vista que não estão sendo explorados. O planejamento é um dos pontos considerado essencial para toda empresa, podemos utilizar como exemplo a Gol Linhas Aéreas, que utilizou o planejamento para conferir consistência oferecendo uma perspectiva de resultados de longo prazo. A empresa busca pagar todos seus compromissos à vista, com negociações baseadas em princípios e visando a maximização dos descontos.

A organização analisada produz em média 15 mil sanduíches por mês, no entanto, ela não contabiliza a quantidade produzida dos outros produtos. Desse modo é impossível saber qual o real lucro, dificultando a realização de investimentos. É preciso também que se trabalhe urgentemente na implantação do pagamento utilizando cartão de crédito e débito, para que não se perca consumidores, pois muitos concorrentes utilizam esses tipos de pagamentos.

Além disso, um padrão de comunicação para possíveis propagandas deve ser estudado e implantado urgentemente com o intuito de alavancar as vendas dos produtos que estão com deficit, focalizando principalmente no almoço. Atualmente as empresas investem bastante em propagandas que tendem a criar bons padrões para o seu produto. A Nissan, por exemplo, conseguiu fazer uma análise do produto do concorrente e, adotou como propaganda uma estratégia de ataque, valorizando seus pontos fortes e buscando compará-los com pontos fracos dos rivais.

Questões de segurança alimentar também devem ser revistas, pois a cozinha do estabelecimento está fora das normas da Anvisa, as áreas molhadas não estão revestidas, não existe isolamento dos banheiros com redes. Muitas empresas utilizam à adequação as normas como marketing, passando confiança aos clientes quanto a segurança dos alimentos que estão ingerindo.

Atenção aos funcionários deve estar na pauta da organização, uma vez que todos os colaboradores da empresa não possuem carteira assinada, recebendo apenas por horas trabalhadas. O ambiente de trabalho não está ergonomicamente correto, as funcionárias da cozinha queixam-se de queimaduras na chapa, pois esta não tem proteção e é muito alta. Além disso, elas não trabalham com luvas, o que além de ser anti-higiênico, expõe os indivíduos que manuseiam a constantes cortes com objetos pontiagudos utilizados na cozinha. Somente existe uma funcionária para realizar o atendimento aos clientes, que é constantemente muito conturbado, ainda mais a mesma também realiza trabalhos financeiros, recebendo o pagamento dos clientes. O respeito ao funcionário além de evitar gastos desnecessários, aumenta também a produtividade dos mesmos, e conseqüentemente alavanca as vendas da organização.



A organização já possui entrega em domicílio, mas esse serviço não é muito requisitado pelos clientes. Para aumentar a utilização do tele-entrega é necessário aumentar o inter-relacionamento com o cliente no momento que ele está no estabelecimento, informando-o que a empresa possui este serviço. Atualmente as empresas dedicam muita atenção Outro ponto importante é a utilização das redes sociais, a empresa já possui Twitter e Facebook, mas não interage com os clientes online. Nesse contexto, é necessário criar um modo de interlocução online.

6. Considerações finais

Após o estudo, concluímos que apesar da empresa analisada já possuir uma boa clientela e uma alta demanda, já que o ramo alimentício vem crescendo cada vez mais rapidamente, faz-se necessário um planejamento estratégico mais eficiente. A importância dessa ferramenta é tanta que com uma maior atenção é capaz de viabilizar uma ampliação dos serviços de atendimento ao cliente, por conseguinte fideliza-los. Como também a busca de estratégias emergentes que estejam ao alcance da empresa de modo que ela se torne mais bem vista dentro do ramo e possa conseguir excelência no serviço oferecido.

A partir de uma análise profunda do ambiente organizacional podemos observar alguns aspectos interessantes e que já funcionam bem. A organização possui um mix bastante variado de produtos. Podemos citar também como diferencial da empresa: um atendimento 24h por dia e promoções, além de se localizar próximo a avenidas de grande movimento e de um shopping. Em contra partida, há inúmeros aspectos que precisam ser revistos, caso a empresa tenha por objetivo maior um aumento da marca e do serviço. Como exemplo: existe, ineficientemente, uma interação com os clientes através das mídias sociais. Hoje em dia é imprescindível um contato direto com os clientes. Saber suas necessidades e até mesmo atendê-los através deste recurso, tudo para o conforto do consumidor.

Com a implantação de um planejamento estratégico, onde se consiga mensurar através de indicadores preestabelecidos as necessidades da empresa, ficaria mais fácil ter controle sobre os investimentos que são necessários e os que são possíveis. Bem como a maximização dos pontos fortes da empresa. Ter um plano significa ter maior organização. Estar mais preparado para os desafios do mercado, que como sabemos, surgem a todo o momento. Tanto as oportunidades como as ameaças precisam ser bem analisadas antes da tomada de decisão.

7. Referências

PORTER, Micha E. Estratégia Competitiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROCHA, Welington; CARNEIRO, Célia M.B e ARAÚJO, Osório C. Análise de custos de concorrentes: proposta de um modelo de relatório para análise e posicionamento estratégico. Trabalho apresentado no VII Congresso Brasileiro de Custos. Recife, UFPE, 2000.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia M. Monitoramento do ambiente concorrencial na indústria metal-mecânica da região de Caxias do Sul (RS). Trabalho Apresentado no XXII ENANPAD. Foz do Iguaçu, Set. 1998.

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

GIL, A. C. Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, Micha E. Estratégia Competitiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. Administração Estratégica. São Paulo: Makron Books, 1993.



LOBATO, D.M. et al. *Estratégia de Empresas*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. *Managing change for competitive success*. Cambridge: Blackwell Publishers, 1993.

Mintzberg, H, Ahlstrand, B., &Lampel, J. (2000). *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

BARBOSA, F. V. *Competitividade: conceitos gerais*. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

AUDY, J. N;BRODBECK, A. F. *Sistemas de Informação: Planejamento e Alinhamento Estratégico nas Organizações*. Porto Alegre: Bookman, 2003.*Estratégicas e gerência internacional*.