

Área: Estratégia em organizações

As Estratégias de Bares e Restaurantes com o Surgimento da Lei Seca: O caso do Bar Guaiamum Gigante

AUTORES

RAFAEL HENRIQUE ARAGÃO RIBEIRO

Universidade Federal de Pernambuco

rafa1001@gmail.com

ERICA PIROS KOVACS

Universidade Federal de Pernambuco

ericapk@hotmail.com

MARIA DE LOURDES DE AZEVEDO BARBOSA

Universidade Federal de Pernambuco

lourdesabarbosa@terra.com.br

Resumo: O trabalho buscou analisar as estratégias competitivas utilizadas pelo Guaiamum Gigante, localizado no Recife antes e após a Lei Seca, que impôs uma restrição no ambiente político-legal, limitando o consumo de bebida alcoólica aos motoristas. Por esse estabelecimento se tratar de uma referência no setor Bares e Restaurantes não só na cidade como em toda a região, foi escolhido para a pesquisa. Os procedimentos metodológicos utilizados envolvem a pesquisa de estudo de caso, onde foi realizada entrevista semi-estruturada. Tal estudo foi motivado pelo interesse em se identificar e avaliar as mudanças advindas com o surgimento da Lei: a) avaliar quais os principais impactos provocados em virtude da nova Lei; b) analisar as ações tomadas (estratégias competitivas) para minimizar seus efeitos ao longo do período, deste a vigência até os dias de hoje; c) identificar, na visão do empreendedor, as oportunidades geradas e os principais impactos causados para o restaurante e conseqüentemente para o setor. Integrante de um mercado competitivo e altamente dinâmico esta empresa foi escolhida como um *case* para a avaliação de tal restrição e seus impactos, sendo esta análise respaldada por conceitos da literatura de estratégia e marketing visando uma melhor compreensão destes dados. Como resultado aos objetivos específicos, identificamos como principal impacto uma substancial queda no faturamento, analisamos as principais estratégias utilizadas para reverter o quadro desfavorável, sobretudo estratégias de marketing e de recursos humanos. Além disso, constatamos que mesmo em situações adversas as oportunidades estão presentes. O empresário acreditou expansão geográfica, por meio da inauguração de duas novas unidades.

Palavras-chave: ambiente político-legal, lei seca, estratégia empresarial

Abstract: The research analyzed the competitive strategies adopted by Guaiamum Gigante, a bar located in Recife, before and after the introduction of Lei Seca, a restriction law which limited the consumption of alcoholic beverage to the drivers. This law caused severe impacts in Bars and Restaurants industry in Brazil. The methodological procedures involve the research of case study, where semi-structuralized interview were carried through. This study was motivated by the interest in identifying and evaluating the changes with the sprouting of

the Law and the objectives were: a) to evaluate which the main impacts provoked in virtue of the new Law; b) to analyze the taken actions (competitive strategies) to minimize its effects throughout the period; c) to identify, in the vision of the entrepreneur, the generated chances and the main impacts caused for the restaurant and consequently for the sector. As results, we identified as the main impact, a substantial decrease in alcoholic beverage consumption and the adoption of marketing and human resources strategies. The geographic expansion was the main strategy adopted by the bar, throughout the investiture in two new restaurants.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente no Brasil o setor de Bares e Restaurantes congrega cerca de um milhão de empresas e que gera seis milhões de empregos diretos em todo o país. Este setor representa atualmente 2,4% do PIB brasileiro, além disso, o hábito de alimentação fora de casa é cada vez mais crescente e corresponde a 26% dos gastos dos brasileiros com alimentos. É também um setor com enorme potencial na geração de trabalho, principalmente no que se refere a oportunidades de primeiro emprego, absorção de mão-de-obra não especializada (candidata permanente à exclusão), melhoria da qualificação profissional e desenvolvimento de novas carreiras (Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/>>. Acesso em: 12 abr. 2009).

Da buchada, dobradinha e mão-de-vaca aos pratos internacionais mais sofisticados. Em Pernambuco a culinária servida atrai turistas e deixa os nativos ainda mais exigentes. A sofisticação e a variedade na alimentação pernambucana podem ser os fatores que fazem do Recife o maior pólo gastronômico do Norte/Nordeste e o terceiro maior do Brasil, atrás apenas de São Paulo e Rio de Janeiro. De acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes de Pernambuco (ABRASEL-PE), o crescimento anual do setor é algo em torno de 13%.

O destaque de Pernambuco é ainda maior quando avaliado o segmento de *food service*, na opinião de Marco Antônio Mastrandonakis, diretor comercial da Fispal, promotora de feiras no setor de alimentos e bebidas. *“Depois de São Paulo, a cidade do Recife briga com Belo Horizonte pelo segundo lugar. E levando-se em consideração a diversidade da culinária pernambucana e o fato do Nordeste crescer 35% a mais que o resto do País, em franquias de fast food, em breve o cenário ficará mais claro”*, garantiu (Toda a história da ABRASEL-PE, Disponível em: <<http://www.abraselpe.com.br/>>. Acesso em: 20 fev. 2009).

O “boom” da gastronomia, no Recife, pode ter iniciado há cerca de dez anos, com o Pólo Pina, concentrando, em um só lugar, bons bares e restaurantes. Apesar de o local estar menos frequentado hoje, isso não significa que a procura de consumidores pela alimentação fora de casa diminuiu. Ao contrário, de acordo com o presidente da ABRASEL-PE, há pelo menos seis anos esse público vem crescendo. O que acontece é que a quantidade de estabelecimentos também aumentou e eles ficaram mais dispersos pela cidade. A posição de Pernambuco como um dos maiores pólos gastronômicos do País se deve, principalmente, à sua situação geográfica, o que facilita a concentração de grandes fornecedores de todo o Norte/ Nordeste. Somente na Região Metropolitana do Recife, há 1,7 mil estabelecimentos, com 170 mil funcionários, número que inclui a praia de Porto de Galinhas. Pelas pesquisas do Ministério do Turismo, o setor absorve 26% do total de gastos com alimentação do brasileiro e, no turismo, a atividade responde por 40% do PIB brasileiro e por 53% da mão-de-obra empregada.

No que tange aos dados sobre a perigosa mistura de direção e álcool, de acordo com a Associação Brasileira de Medicina de Tráfego (Abramet), a utilização de bebidas alcoólicas é responsável por 30% dos acidentes de trânsito. E metade das mortes, segundo o Ministério da Saúde, está relacionada ao uso do álcool por motoristas. Diante deste cenário preocupante, a Lei 11.705/2008 surgiu com uma enorme missão: alertar a sociedade para os perigos do álcool associado à direção.

Para estancar a tendência de crescimento de mortes no trânsito, era necessária uma ação enérgica. E coube ao Governo Federal o primeiro passo, desde a proposta da nova legislação à aquisição de milhares de etilômetros. Mas para que todos ganhem, é indispensável a participação de estados, municípios e sociedade em geral. Porque para atingir o bem comum, o desafio deve ser de todos. (Disponível em: <http://www.dprf.gov.br/PortalInternet/leiSeca_faces>. Acesso em: 01 mai. 2009).

Nesse sentido, uma restrição no ambiente político-legal, provocadas pela Lei Seca, está afetando fortemente as decisões estratégicas do segmento ora estudadas. Esse ambiente é

formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos. Às vezes, essas leis criam novas oportunidades de negócios.

Com a intenção de reforçar a pesquisa empírica sobre estratégia competitiva, este estudo tem por objetivo identificar e avaliar as principais estratégias competitivas utilizadas pelo Guaiamum Gigante para driblar os efeitos de restrição da Lei, antes e após seu surgimento como também identificar os principais impactos percebidos na visão do empreendedor. Este estabelecimento foi escolhido devido ao seu porte e sua referência para o setor, sendo o proprietário membro atuante da ABRASEL-PE e voz influente no segmento. Sua estrutura organizacional, acessibilidade ao proprietário e a facilidade na obtenção das informações respaldaram a escolha.

O artigo está estruturado em 5 seções. Na seção 2 são apresentadas as bases teóricas que apóiam esta pesquisa; logo em seguida, na seção 3 vem a metodologia realizada no estudo. Na sequência, a seção 4 apresenta e discute os resultados obtidos. E por último, na seção 5, são apresentadas as considerações finais advindas do estudo e das sugestões para pesquisas futuras da área.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórico-empírica que será apresentada visa fundamentar a pesquisa proposta e revisar a literatura sobre ambiente político-legal e sua influência, o conceito de estratégia empresarial e estratégias funcionais.

2.1 AMBIENTE E SUAS INFLUÊNCIAS

O valor do conceito de estratégia está na determinação sobre como uma organização define seu relacionamento com seu ambiente na busca do alcance de seus objetivos. Entretanto, sua operacionalização depende da conceituação do ambiente no qual a estratégia ocorre. A maneira como as questões de pesquisa são postas e metodologias selecionadas ajudam a constituir o campo da estratégia como uma área de estudo. Em consequência os termos “estratégia”, “ambiente” e “organização” são construções, reproduzidas por uma variedade de textos e práticas, que servem para dar sentido à área.

A pesquisa em estratégia deve reconhecer a importância do ambiente mais amplo, não só os recursos materiais e elementos técnicos, mas também as forças políticas, institucionais e culturais. Diversos pesquisadores têm focado seu trabalho na descrição das relações entre a organização e o ambiente. Ainda que diversos progressos tenham sido alcançados desde que os pensadores clássicos dentro da administração, com seu foco exclusivo nas relações intra-organizacionais começaram, muito trabalho ainda tem por ser feito nesta área.

A popularidade da teoria dos sistemas abertos de Von Bertalanffy (1975) levou a consideração do ambiente a um outro nível dentro da análise organizacional. Emery e Trist (1965), expandindo o conceito, discutiram a crescente complexidade e instabilidade dos ambientes com que as organizações têm que lidar. A idéia de Burns e Stalker (1961) de que as organizações deveriam mudar seus estilos em função das condições prevalecentes no ambiente, considerando modelos mecanicistas mais adequados a ambientes estáveis e modelos orgânicos mais adequados a ambientes instáveis, foi revolucionária, mesmo sendo considerada anacrônica atualmente.

A teoria de dependência dos recursos de Pfeffer and Salancik (1978) discutiu os efeitos dominantes do ambiente sobre as organizações, mas também discutiu estratégias para gerenciar, ou pelos menos mitigar, as restrições ambientais à ação das organizações, tais como aquisições e fusões, *joint ventures*, associações comerciais, etc. Enquanto uma variedade de atores e pressões, tais como, preços, competição e regulamentação englobam parte do ambiente organizacional, é impossível para uma organização examinar e agir sobre todas estas

dependências. A idéia é a concentração nos recursos críticos e escassos da organização e só então relacionar-se com o ambiente.

Temos então este ambiente dividido entre macro e microambiente, neste último estão inseridos o mercado e a empresa, como exemplo do setor de restaurantes, onde podemos analisar a própria empresa, os fornecedores, os intermediários, os clientes, os concorrentes e os públicos. Já para o macroambiente é fundamental estudar o ambiente demográfico, o ambiente econômico, o ambiente natural, o ambiente tecnológico, o ambiente político/legal e o ambiente cultural, conforme apresentado na figura 1.

O ambiente político-legal é formado por leis, órgãos governamentais, grupos de pressão, órgãos fiscalizadores e reguladores. Às vezes, o trâmite político-legal cria oportunidades à cadeia de negócios e por outro lado criam empecilhos de ordem regulatória e legislativa. A estratégia empresarial deve estar atenta à legislação regulatória dos negócios, e o crescimento dos grupos de interesses que influencia e pressionam tanto o mercado como a empresa. No caso da Lei Seca, identificam-se as duas vertentes, onde a restrição provocou tanto prejuízos quanto oportunidades de crescimento de vendas e faturamento sendo adotada uma estratégia alinhada e voltada para minimizar seus impactos.

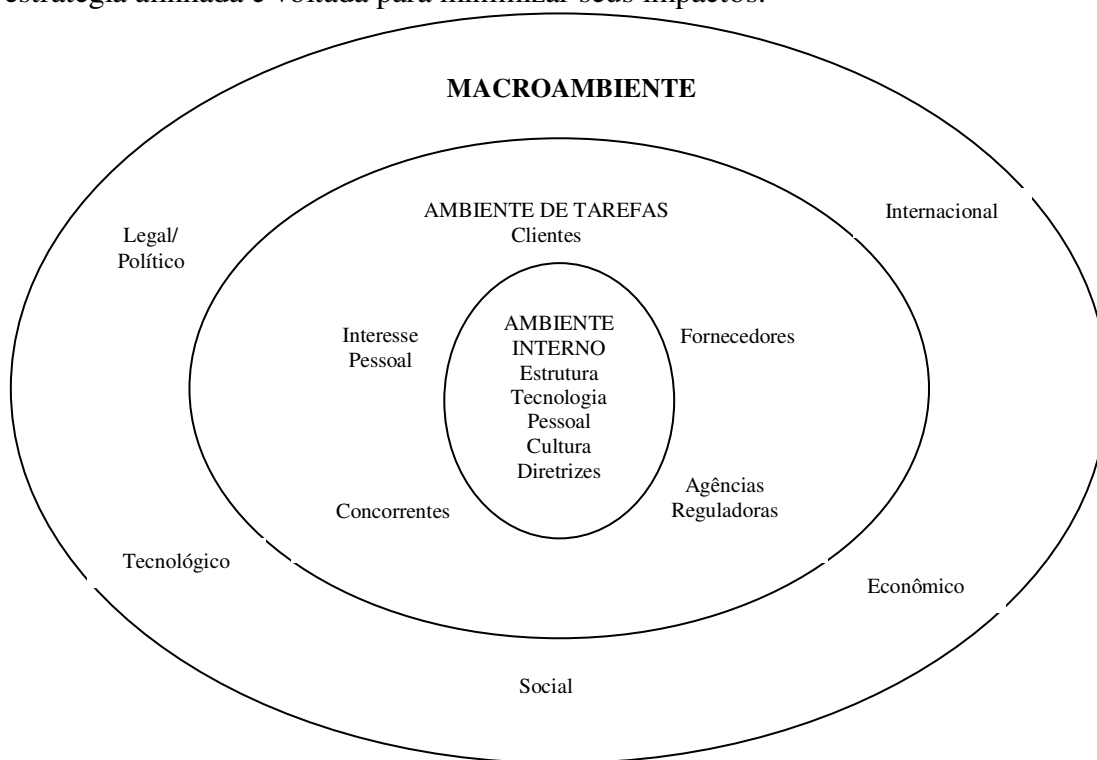


Figura 1: Forças do macro-ambiente
Fonte: KOTLER (1995)

2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A estratégia tem sido um dos conceitos mais discutidos na literatura de gestão nos últimos quarenta anos, entretanto carece ainda de uma definição universalmente aceita (GHEMAWAT, 2000, p. 15; MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 19). Os principais debates teóricos concentram-se sobre o conteúdo (o que é a estratégia propriamente dita) e sobre o processo (como a estratégia surge nas empresas). Com relação ao conteúdo, os debates situam-se em torno das definições de estratégia como objetivos (situações futuras desejadas) ou como sendo os meios para alcançá-los (planos de ação detalhados). Mintzberg, por sua vez, amplia esse debate propondo cinco definições para a estratégia: estratégia como um plano, ou seja, como um curso de ação deliberado e formalizado com antecedência; estratégia

como um padrão de ações observadas ao longo do tempo; estratégia como uma posição produto/mercado, ou seja, como uma definição *a priori* de colocação do produto no mercado de forma a melhor enfrentar os concorrentes ali posicionados; estratégia como uma perspectiva, ou seja, como uma forma coletiva de entender o ambiente e de agir; e estratégia como um truque ou manobra para enganar o adversário (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 26-32).

Mintzberg (1998) expõe que as estratégias podem ser *formadas* ou *formuladas*. São *formadas*, quando emergem de maneira não intencional (estratégia *emergente*). E *formuladas*, quando inseridas deliberadamente (estratégia *deliberada*), por meio de um processo de formulação seguido de implementação. Para o autor, não existe forma ideal de se formular estratégia. Contribuições importantes surgiram nos anos 80. Das mais importantes foram as propostas nos trabalhos, inspirados na teoria da organização industrial, de PORTER (1980 e 1985), tratando da definição de estratégias competitivas genéricas considerando a estrutura da indústria (o Modelo de Cinco Forças) e do estabelecimento e manutenção de vantagens competitivas. Em todos os casos para aumentar a rentabilidade e a margem das empresas, que são formas de mensurar desempenho.

Diversas tipologias são apresentadas na bibliografia para classificar as estratégias. Isso inclui as clássicas de expansão propostas por CHANDLER (1960), as genéricas de PORTER (1980) e as definidas por RUMELT (1974) em função do grau e a da natureza da concentração/diversificação dos produtos das empresas. Três níveis de estratégias são classicamente estabelecidos – SCHENDEL e HOFER (1979), nominalmente: corporativas, de negócios e funcionais. Considerações sobre geografia (local, regional, nacional, internacional), procedimento tecnológico (inovação e imitação), e natureza de crescimento (interno, aquisição, fusão e *joint venture*), entre outras, são utilizadas por HIGGINS e VINCZE (1989, p. 144) para classificar as estratégias competitivas. Visando a suplantando dificuldades na adoção decorrente da terminologia e facilitar o seu uso amplo, ZACCARELLI e FISCHMANN (1994) propuseram uma extensiva lista de estratégias competitivas genéricas adequadas à realidade brasileira.

Com relação ao processo de formação da estratégia, o debate mais acalorado refere-se à estratégia como sendo o resultado de um processo racional e antecipado de planejamento (estratégia planejada ou pretendida), ou como um processo não planejado e emergente resultante de ações independente dos diferentes atores organizacionais.

Mariotto (2003, p. 89), propõe um modelo conceitual que busca integrar essas duas visões. Segundo esse autor, o processo de planejamento estratégico, que origina a estratégia intencionada (planejada), e o processo de criação contínua da estratégia, que origina a estratégia emergente, deve coexistir dentro do espaço organizacional. Entretanto, enquanto o processo de planejamento estratégico conta com diferentes instrumentos e técnicas analíticas desenvolvidas ao longo dos últimos 30 anos, o processo de criação contínua da estratégia carece ainda desses instrumentos.

2.3 ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS

As estratégias funcionais são implementadas através de suas atividades operacionais que segundo Porter, (1989) a forma como são executadas pode gerar baixo custo ou um melhor desempenho em produtos ou serviços. Sendo assim, é necessário que cada estratégia funcional esteja consistente com a estratégia competitiva para a consecução da vantagem competitiva escolhida pela unidade de negócio. Com base nas principais funções empresariais são determinadas as estratégias funcionais que darão suporte à estratégia competitiva por meio de suas atividades de valor. Segue adiante um breve comentário sobre as estratégias funcionais, que apresentam inclusive como cada função pode contribuir para a liderança em custo, diferenciação e enfoque.

Nesse sentido o paradigma refere-se às estratégias competitivas das principais funções, tais como marketing, operações, recursos humanos e finanças. Existe uma hierarquia de estratégias segundo a qual seus diferentes níveis correspondem aos níveis da estrutura organizacional nos quais as estratégias são formuladas. Dessa forma, a estratégia funcional é formulada nos departamentos funcionais (WHEELLEN e HUNGER, 1991a; HIGGINS e VINCZE, 1989).

Decorrencia dessa perspectiva de hierarquia é o fato que as estratégias funcionais devem estar alinhadas e subordinadas às estratégias de negócio, e estas às corporativas. O principal objetivo da estratégia funcional é: “maximizar a produtividade dos recursos corporativos e divisionais de modo que uma competência distintiva seja desenvolvida para prover vantagem competitiva à companhia ou unidade de negócio” (WHEELLEN e HUNGER, 1991b).

Estudo anterior (MORAES, FLORÊNCIO e OMAKI, 2001) sobre empresas brasileiras (não necessariamente restaurantes) agrupou as principais estratégias de cada área funcional. Apresentou como uma de suas principais conclusões o fato que o desempenho superior resulta da conjunção de estratégias e que as estratégias mais utilizadas pelas empresas analisadas tendem a se concentrar em até cinco por função.

Neste artigo encontramos primordialmente duas estratégias funcionais sendo mais exploradas, detalharemos suas características e contribuições no decorrer deste estudo. Ainda através dos conceitos de Porter (1989), as estratégias funcionais encontram-se assim divididas:

- **Estratégia de compras**

Preocupa-se com as políticas de compras estabelecidas que, por sua vez, devem estar coerentes com a proposta de vantagem competitiva escolhida pela empresa.

- **Estratégia de tecnologia**

Refere-se ao modo pelo qual uma empresa opta por adquirir, desenvolver e utilizar a tecnologia, devendo suportar a estratégia competitiva na determinação, obtenção e manutenção das vantagens competitivas almejadas.

- **Estratégia de produção**

Pode-se considerar a estratégia de produção como um padrão de decisões referente à função produção, que deve ser tanto coerente com a estratégia competitiva da empresa quanto com as demais funções.

- **Estratégia de marketing e vendas**

A estratégia de marketing e vendas reforça a imagem da empresa, do produto e da marca no que se refere à estratégia competitiva adotada pela empresa.

*A ideia de ambiente de marketing é defendida por KOTLER (1998, p.47-51), pois para ele a administração de marketing está inserida no macroambiente e no microambiente. O objetivo de estudar os ambientes de marketing é estudar as mudanças que estão ocorrendo no ambiente empresarial e o que as empresas podem (e devem) fazer para se adequar a estas mudanças. O ambiente onde a empresa está inserida oferece tanto **Oportunidades** quanto **Ameaças** e a empresa deve valer-se de pesquisas para observar esse ambiente e suas mudanças. Com a análise dos ambientes é possível, e é preciso, adaptar as variáveis internas (controláveis) às variáveis externas (incontroláveis).*

- **Estratégia de Distribuição**

Estabelece e explora as formas de entrega que reforçam a estratégia competitiva adotada pela empresa.

- **Estratégia de Recursos Humanos**

Sintoniza as etapas do processo de gestão de pessoal e a cultura organizacional com a estratégia competitiva adotada pela empresa.

- **Estratégia Financeira**

Busca elevar o suporte operacional da organização através de orçamentos e previsões competentes, bem como, de um fluxo de caixa projetado que permita a boa gestão dos recursos financeiros da organização, oferecendo suporte a qualquer estratégia adotada.

Essas são as estratégias funcionais que devem orientar a empresa na execução de suas atividades para a obtenção da vantagem competitiva determinada pela estratégia competitiva.

2.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Nesse processo dinâmico da competição contemporânea, a obtenção da competitividade requer uma administração estratégica das empresas como um processo contínuo de gestão do relacionamento da empresa com seu ambiente, que envolve a organização como um todo (ANSOFF, 1997; HITT, 2003). Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), cuja identificação é parte das tarefas dessa gestão, são definidos como características, condições ou variáveis, que adequadamente sustentadas, mantidas ou gerenciadas, podem ter impacto significativo sobre a competitividade de uma organização dentro de um segmento empresarial específico (CARVALHO; TOLEDO, 2002).

Thompson e Strickland (2002) são ainda mais contundentes sobre as implicações dos FCS, ao afirmar que esses fatores são determinantes para a escolha das estratégias, para a formação de capacidades competitivas e para a obtenção de resultados que transformem o negócio em sucesso. Segundo os autores, os FCS variam de indústria para indústria, e mesmo dentro da mesma indústria ao longo do tempo, à medida que as forças propulsoras e as condições competitivas mudam, o que caracterizam a sua natureza dinâmica. Além disso, estes autores defendem que muito raramente uma indústria tem mais de três ou quatro FCS ao mesmo tempo.

Porter (1989), por sua vez, afirma que as organizações para serem bem sucedidas devem identificar os FCS que direcionarão suas estratégias para a criação de diferenciais competitivos. O autor salienta que as organizações devem alcançar um desempenho satisfatório em relação a estes FCS, os quais são normalmente influenciados por variáveis críticas associadas a fatores externos.

2.5 A LEI SECA (Nº 11.705/08)

A nova lei que está mudando os hábitos dos brasileiros tem sido popularmente chamada de Lei Seca. Esta nova Lei 11.705, que alterou o Código de Trânsito Brasileiro, está provocando uma mudança de hábitos da população brasileira. O consumo de qualquer quantidade de bebidas alcoólicas por condutores de veículos a partir de então está proibido. Antes, era permitida a ingestão de até 6 decigramas de álcool por litro de sangue (o equivalente a dois copos de cerveja).

No Recife, a nova lei fez com que 31% dos recifenses mudassem seus hábitos com relação a conduzir veículos após consumir bebidas alcoólicas. Antes da chamada lei seca, apenas 24,3% dos moradores da capital pernambucana não dirigiam após beber. Depois do endurecimento da legislação, esse índice subiu para 55,6% dos motoristas. Essa é uma das conclusões de uma pesquisa encomendada pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL-PE) ao Instituto Maurício de Nassau (Jornal do Commercio, publicado em 05.11.08).

Foram ouvidas 792 pessoas no Recife, na última semana do mês de outubro. A maioria dos entrevistados (78,5%) afirmou que conheceu alguma pessoa que morreu em acidente de trânsito. Apesar de 86,1% das pessoas ouvidas terem dito que apóiam a lei seca, apenas 55,6% não dirigem após consumir bebida alcoólica.

Outro dado importante diz respeito aos fatores que levaram às pessoas a deixar de dirigir depois de beber. Enquanto 43,4% dos ouvidos asseguram que mudaram de comportamento por uma questão de conscientização, 38,7% atestam que o endurecimento da

fiscalização e as penalidades impostas pela nova lei fizeram eles deixarem de misturar bebida e volante.

A fiscalização foi diretamente abordada quando os pesquisadores perguntaram a respeito de propina. Quase um terço dos entrevistados (32%) revelou já ter subornado um policial para não ser multado por dirigir sob efeito de álcool. Outros 47,1% relataram que foram os policiais que os abordaram e pediram suborno. Quem for pego dirigindo depois de beber, além da multa de R\$ 955, vai perder a carteira de motorista por 12 meses.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo em questão foi feito através de uma pesquisa do tipo descritiva ou exploratória, como se trata também de um estudo de caso caracterizado como pesquisa qualitativa. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma forma distintiva de investigação empírica e pode ter tanto um caráter exploratório, quanto descritivo ou exploratório. Para este autor, a estratégia do estudo de caso não é apenas uma ferramenta exploratória preliminar, mas também é perfeitamente utilizável para descrever ou testar hipóteses.

O motivo da escolha pelo Guaiaum Gigante se deu por julgamento, por se tratar de uma referência no setor na cidade e por se diferenciar dos seus concorrentes pela percepção por parte dos clientes de ter um atendimento e um cardápio de qualidade.

Para a consecução dos dados foi realizada no último dia 29 de abril uma única entrevista com o proprietário do empreendimento, Cristiano Falcão, realizada pelo autor deste artigo com duração de 51 minutos. Na oportunidade foi utilizado um roteiro semi-estruturado com perguntas abertas e fechadas. Esta entrevista foi gravada com a autorização do pesquisado, visando o melhor aproveitamento das informações ora cedidas.

Dessa forma, a análise dos dados buscou alinhar o referencial teórico com as respostas apresentadas pelo entrevistado. Todas as hipóteses foram devidamente questionadas e confrontadas com a literatura pesquisada sobre o assunto em questão. Como todas as hipóteses foram bem embasadas, estas facilitaram o entendimento do objetivo por parte do entrevistado e foram de grande valia para melhor extrair as respostas que fundamentassem o artigo.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

Esta seção foi dividida em quatro itens, sendo o primeiro um breve histórico da empresa analisada. No segundo, foram avaliados os principais impactos provocados em virtude da nova Lei. Na terceira parte, foram analisadas as estratégias competitivas utilizadas. E por fim, foram identificados os principais impactos e oportunidades, na visão do empreendedor, tanto para o restaurante como para o setor.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Em setembro de 1993, surgiu no bairro dos Aflitos um bar fundo de quintal residencial e com mesas emprestadas. O cardápio se resumia ao próprio Guaiaum Gigante, e de onde se originou o nome que a princípio era chamado de Bar Frutos do Mar. A cerveja era gelada em isopor, fogão era apenas de 6 bocas doméstico, pois o industrial estava fora das possibilidades naquele momento. Eram apenas 5 funcionários à época hoje são 96. Mas isso tudo não impediu a empatia dos clientes que, sempre fieis fizeram o Guaiaum Gigante esse grande sucesso que é hoje. Atualmente localizado no bairro do Parnamirim, zona norte da cidade, esta casa completa 15 anos de tradição, primando pela qualidade dos produtos e pela prestação de serviços que fazem desta uma referência em frutos do mar na cidade e em toda a região (Disponível em: <<http://www.guaimumgigante.com.br/>>. Acesso em: 12 abr. 2009).

Em atendimento a oportunidade gerada pela Lei Seca, o proprietário que percebeu seu faturamento cair devido a perda de clientes que não mais atravessavam a cidade para ir ao seu

restaurante (da zonal sul para a zona norte). Este por sua vez, antecipou o projeto de expansão da empresa e no final do terceiro trimestre de 2008 inaugurou duas novas unidades na zonal sul da cidade, Guaiamum Praia localizado na beira-mar de Boa Viagem e o Ostreiro localizado no mesmo bairro, como um novo conceito em frutos do mar, este último apresenta um cardápio e um atendimento mais requintado e sofisticado.

Nesse segmento, segundo o proprietário, não há como identificar um concorrente direto para seus restaurantes que apresentam uma proposta bem diferente dos outros que atuam com a mesma especialidade. No entanto, não podemos deixar de destacar o Bargaço, o Ilha do Guaiamum e o mais novo xodó da cidade na zona sul, o Bar da Praia como 3 grandes concorrentes quando se fala em qualidade em frutos do mar, todos se localizam na zona sul da cidade.

4.2 IMPACTOS PROVOCADOS

Com o surgimento da Lei que teve a sua vigência a partir do dia 19 de junho de 2008, a fiscalização foi fortemente intensificada em todos os âmbitos da federação: vias municipais, rodovias estaduais e federais. Em especial a nossa cidade, logo após o aparecimento da Lei, foram montadas blitzes permanentes, sobretudo nos dias de sexta, sábado e domingo. O cliente que ia para o Bar/Restaurante e bebia passou a ter mais cautela e passou a escolher apenas um dia na semana para o *happy hour*. Esse cliente que muitas vezes ia com seu próprio carro passou a combinar a ida com amigos, onde um deles era intimado a não beber nada alcoólico ou voltavam de taxi e dividiam o valor da corrida. Segundo o Cristiano, nas primeiras semanas logo após a Lei houve uma diminuição significativa no movimento da casa nos dias de sexta e sábado onde a fiscalização era intensificada. Entretanto, dias como quarta e quinta passaram a ter um melhor faturamento já que a fiscalização nesses dias era mais branda.

O faturamento foi consideravelmente impactado pela queda no fluxo de clientes e pela diminuição do consumo de bebidas alcoólicas, na ordem de 30% nos primeiros 3 meses após a Lei. O tíquete médio dos clientes que consumiam bebidas alcoólicas caiu substancialmente como também o tempo de permanência no Bar/Restaurante que é muitas vezes estimulado pelo clima de confraternização e descontração provocado pelo ato de beber. Mesmo após o abrandamento da fiscalização, atualmente a unidade pesquisada ainda apresenta uma diminuição do faturamento em relação ao período anterior a Lei. Esse percentual de queda diminuiu para 15%, isso porque o Bar/Restaurante tem seu faturamento focado na venda de alimentos, sendo o faturamento de 65% para alimentação e 35% para bebidas. O proprietário alega que o cliente hoje está mais consciente do risco e socialmente responsável. O cliente encontra-se ainda mais temeroso com a mistura direção e álcool, mesmo que esse consumo seja pequeno. Um outro impacto identificado, foi que o cliente passou a dar preferência a estabelecimentos mais próximos de casa, em detrimento a opções localizadas distantes de sua residência, essa seria uma causa da perda de clientes de outras regiões da cidade que se utilizaram dessa prerrogativa.

Outro ponto que culminou com a Lei Seca foi a Lei de Combate ao Fumo que também afastou o cliente que fumava e geralmente consumia bebidas alcoólicas. Esse cliente era considerado como um cliente tipo A, já que seu tíquete médio era considerado alto

4.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS UTILIZADAS

O cliente tem um acompanhamento bastante interessante através de um *software* de gestão que lhe permite saber *on-line* as seguintes informações: tíquete médio por cliente, quantidade de pessoas no bar, saída de estoque, tempo de permanência, fechamento de mesas, resumo de entrada de cartão de crédito por data, etc. Esses dados lhe permitiram ter uma

melhor ação estratégica sobre as mudanças do perfil de consumo dos clientes provocados pela restrição da Lei e agir para ao menos minimizá-las.

No tocante as estratégias competitivas identificadas, notamos algumas estratégias funcionais como a citada no parágrafo acima, estratégia tecnológica e a predominância de estratégias de marketing e vendas e de recursos humanos como forma de combater os impactos provocados com o advento da limitação do ambiente político-legal.

Estratégias de Marketing e Vendas:

Atendimento ao Cliente – Conforme Kotler (2000), o atendimento procura conhecer as necessidades dos clientes, de modo a atendê-los de forma eficiente, acatando e implementando as sugestões e críticas fornecidas pelos consumidores.

EXEMPLO: O proprietário responde pessoalmente todas as demandas enviadas pelos clientes para o site da empresa (www.guaiamumgigante.com.br), procurando dar um atendimento personalizado a todas as manifestações, desde uma crítica até um elogio ao trabalho da equipe.

Identificação e Expansão para Novos Nichos e/ou Mercados – identificação de novas oportunidades de negócio em nichos ou mercados não explorados anteriormente.

EXEMPLO: A crise provocada pela nova Lei abriu a oportunidade de a rede antecipar a inauguração de 2 novas unidades na zona sul da cidade. Juntas as unidades ampliaram em 65% a capacidade de atendimento. Das 150 mesas do Guaiamum Gigante mais a incorporação de 50 mesas do Guaiamum Praia e 40 mesas do Ostreiro, totalizando 240 mesas após as inaugurações. Segundo o proprietário, mais pessoas em diferentes pontos da cidade puderam passar a consumir e desfrutar de seus produtos e serviços.

Recuperação de clientes – através da oferta de novos serviços ou de novos canais de vendas pode-se recuperar os clientes perdidos em virtude das restrições do ambiente político-legal.

EXEMPLO: O cliente que morava na zona sul e não mais se arriscava a dirigir após beber ou mesmo que considerava caro o traslado de taxi de um lado a outro da cidade passou a ser atendido pelas novas unidades. Considerando-se que, essas variáveis foram as únicas que motivaram a sua mudança.

Parcerias – parcerias são sistemas de compartilhamento de informações e projetos.

EXEMPLO: Já no mês de junho de 2008 a empresa firmou uma parceria com a empresa de escolta motorizada: Anjos do Volante, esta dispunha de equipes formadas por 2 motoboys cada a disposição dos clientes para levar o veículo dos que decidiram beber para sua residência sem nenhum risco. Esse serviço era cobrado pela empresa. Essa parceria durou até o mês de novembro de 2008, quando a demanda já não mais justificava tal parceria. Outra parceria foi realizada com o DETRAN-PE, onde a Turma do FOM-FOM, grupo de teatro que trabalha com ações educativas de trânsito no estado de PE, fazia um trabalho de conscientização com os motoristas. O restaurante sedia o espaço e estimulava a campanha dentro de suas dependências.

Promoções, Propaganda e Publicidade – promoção de vendas projetada para estimular o consumidor a comprar, seja através de propaganda ou publicidade.

EXEMPLO: As campanhas com as promotoras de bebidas, sobretudo de uísques continuaram (antes e após a Lei) com o trabalho de estímulo ao consumo.

Marketing Social – criação, implementação e controle de programas que buscam a aceitabilidade de uma idéia, causa ou prática social entre grupos-alvos.

EXEMPLO: O restaurante passou a vender o bafômetro descartável a preço de custo e estimular os clientes que tinham bebido a fazer o teste antes de pegar o volante.

Quadro 1: Resumo das Estratégias de Marketing e Vendas

Estratégia	Teoria	Evidências
Atendimento ao cliente	Conhecer necessidades e atendê-las de forma eficiente.	<i>Emails</i> respondidos pessoalmente pelo proprietário.
Expansão para novos nichos e/ou mercados	Identificar novas oportunidades de negócios.	Abertura de duas unidades no período estudado.
Recuperação de clientes	Recuperar clientes através de novos serviços ou canais.	As novas unidades passaram a atender o cliente perdido para outras opções na cidade.
Parcerias	Compartilhamento de informações e projetos.	Parcerias com o DETRAN-PE e com empresas de escolta motorizada.
Promoções, Propaganda e Publicidade	Promoção direcionada ao estímulo do consumo.	Promotoras de bebidas, sobretudo uísques.
Marketing Social	Programas que estimulem a promulgação de uma ideia ou campanha (social).	Venda de bafômetros descartáveis a preço de custo e incentivo ao uso de taxi e escolta motorizada.

Estratégias de Recursos Humanos:

Treinamento e Desenvolvimento – Conforme Chiavenato (1998), treinamento e desenvolvimento são iniciativas para a capacitação e aperfeiçoamento dos funcionários, visando a agregar-lhes valor e a torná-los cada vez mais habilitados para a execução das atividades da empresa.

EXEMPLO: A força de trabalho foi orientada a conscientizar os clientes que optavam por beber a fazer o teste, através da compra do bafômetro ou utilizar o serviço de escolta motorizada.

Motivação – Ações que visam a estimular, incentivar e levar funcionários a agir de determinada forma ou a levar a um comportamento específico de comprometimento com a empresa.

EXEMPLO: Da mesma forma que o proprietário se preocupa em dar retorno a todos os emails enviados ao site da empresa, este também apresenta para sua equipe todos os elogios feitos ao atendimento (garçons, seguranças e recepcionistas) como também a qualidade dos pratos (*chefs*, cozinheiros e equipe de apoio).

Contratação – Admissão de novos funcionários para compor seu quadro.

EXEMPLO: Além de não ter havido nenhuma demissão em virtude da queda no faturamento após o surgimento da lei até a presente data, a inauguração das duas novas unidades proporcionou a abertura de 110 novos postos de trabalho, sendo 65 para o Guaiaum Praia e 45 para o Ostreiro.

Quadro 2: Resumo das Estratégias de Recursos Humanos

Estratégia	Teoria	Evidências
Treinamento e Desenvolvimento	Iniciativas para a capacitação e aperfeiçoamento do quadro funcional.	Força de trabalho treinada e conscientizada a orientar sobre as restrições ao consumo de bebidas dos motoristas.
Motivação	Estímulo ao comprometimento com a empresa.	Elogios e incentivos para a melhor execução dos trabalhos.
Contratação	Admissão de novos funcionários.	Contratação de 110 novos funcionários.

4.4 IMPACTOS X OPORTUNIDADES

Diante dos impactos percebidos e identificados no decorrer deste artigo, notou-se que no estudo de caso as oportunidades geradas pela restrição foram substancialmente maiores e mais relevantes que as perdas provocadas pela queda do faturamento. A Crise Mundial que se intensificou e se alastrou no terceiro trimestre de 2008, veio ainda mais a dificultar a situação da economia como um todo e penalizar ainda mais o setor estudado.

Na visão do empreendedor, o setor sai bastante penalizado e fragilizado com o impasse provocado por sucessivas alterações, sobretudo no ambiente político-legal e econômico: como a Crise Mundial, Lei Seca, Lei de Combate ao Fumo, Aumento da tarifação sobre bebidas destiladas.

Para ele quem manteve sua qualidade e pode se sustentar no período de queda do faturamento sairá relativamente bem da crise. No caso da sua empresa, já existia um plano estratégico planejado. Mintzberg (1998), estratégia emergente são *formadas*, quando emergem de maneira não intencional. E *formuladas*, quando inseridas deliberadamente (estratégia *deliberada*), por meio de um processo de formulação seguido de implementação.

Segundo ele, como o Guaiamum Gigante tem um foco de 65% do faturamento para alimentação e 35% para bebidas, ele credita que os impactos para seu negócio foram menores do que para bares que tinham uma maior relevância da venda de bebidas em seu faturamento.

Para o exitoso empreendedor o diferencial dos seus negócios foi manter o foco no atendimento e sempre acreditar que a persistência e o trabalho com qualidade e empenho surtiriam frutos apesar das adversidades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas análises apresentadas identificamos como um empreendedor põe em prática às estratégias competitivas visando à superação das adversidades advindas do ambiente externo à empresa. O Guaiamum Gigante nos dá indícios de como se utilizar das estratégias funcionais, com foco nas estratégias de marketing. Atento a qualidade dos serviços, qualidade dos produtos, fidelização dos clientes, segurança e conforto para atendimento aos clientes das classes A e B, seu mercado foco.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Este estudo de caso nos ajuda a melhor entender como a teoria e a prática atuam conjuntamente para solucionar problemas e propor novas alternativas. Podemos ver como uma empresa se comporta nas “horas da verdade” em que mesmo sem muitos recursos tem de tomar decisões que, muitas vezes, são baseadas simplesmente em suas experiências.

A maior limitação identificada foi o acesso as informações mais estratégicas como também o acesso ao empresariado que nesse setor é bastante dinâmico e extremamente ocupado.

Como sugestão para futuros estudo, temos:

- As entrevistas deveriam ser feitas a mais empreendimentos e se possível com mais profundidade, pois este conhecimento gerado poderá ajudar outros empresários do setor a superar os desafios gerados por crises e desafios advindos das mais diversas causas.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia organizacional**. São Paulo: Mcgraw Hill, 1977.

CARVALHO, José L.M.; TOLEDO, José C. A contribuição dos programas da qualidade na competitividade: estudo de caso no mercado brasileiro de polipropileno. **Polímeros: ciência e tecnologia**, v.12, n.4, p. 240-247, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: A edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P., GARY, A. **Princípios de Marketing** 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

MARIOTTO, Fábio L. Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 2, p. 78-93, Abr./Jun. 2003.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael.(Org.) **Estratégia**: em busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H. *et al.* **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, Walter F. A. FLORÊNCIO, Clarice N. OMAKI, Eduardo T. *Uma década de sucesso: estratégias competitivas de grandes empresas brasileiras exitosas*. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., Campinas, 2001. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2001/dwn/enanpad2001-es0-1229.pdf>>. Acesso em: 17 de maio de 2009.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

THOMPSON JUNIOR, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. Tradução Francisco Roque M. Leite. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989, 11. ed. 512 p.

VON BERTALANFFY, L. Teoria geral dos sistemas. Petrópolis: Vozes, 1975.

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