

Porter e a competitividade dos restaurantes self-services: um estudo exploratório

AUTORES

LUCIEL HENRIQUE DE OLIVEIRA

Faculdade Cenecista de Varginha - MG

luciel@uol.com.br

BENEDITO MARQUES CAMPOS

FACULDADE CENECISTA DE VARGINHA

bcampos@tcnet.com.br

RESUMO – A economia nacional aliada à globalização tem alterado a forma da concorrência bem como o padrão de competitividade. As alterações têm obrigado as empresas que desejam permanecer competitivas a ter uma visão estratégica do ambiente em que se encontram inseridas. O setor de restaurante *self-service*, típico exemplo de empreendedores de sucesso, vem sofrendo os impactos da globalização em função do crescimento do setor. Essa pesquisa estudou a intensidade das forças competitivas de Porter no setor de restaurante *self-service*. A metodologia utilizada foi exploratória, descritiva e quantitativa. Inicialmente o artigo apresenta uma contextualização sobre restaurantes, e ferramentas de competitividade e estratégia. Para o levantamento dos restaurantes *self-service* foi utilizada uma amostragem por conveniência no sul de Minas Gerais, e aplicou-se um questionário com perguntas abertas e fechadas em 59 restaurantes estabelecidos, a fim de verificar a percepção dos empresários do setor em relação às forças competitivas. Foram analisadas as principais características dos restaurantes *self-service*; os fatores que explicam a intensidade de cada uma das forças competitivas; a associação entre variáveis; e uma avaliação geral da competitividade em função da percepção dos empresários com relação às forças competitivas.

Palavras-chave: Restaurantes, Self-Service, competitividade

1. INTRODUÇÃO

Neves e Castro (2003) afirmam que o ramo alimentício nunca precisou tanto do fluxo eficiente de informações ao longo da sua rede produtiva para compreender o que o consumidor demonstra em termos de preferência alimentar e, conseqüentemente, como e o que irá comprar, em virtude de um ambiente externo mais competitivo. A refeição fora do lar deixou de ser uma alternativa de lazer e tornou-se de grande necessidade dentro do modelo de terceirização dos serviços familiares, em função do novo papel assumido pelas mulheres no contexto atual da sociedade. Os restaurantes *self-service* (neste artigo, chamados pela sigla RSS), baseado nos modelos das redes de *fast-foods*, entraram no mercado oferecendo aos seus clientes a opção de serviço rápido, limpeza e qualidade, constituindo-se num novo segmento no ramo alimentício. O setor vem sofrendo os impactos da globalização. Em função do constante crescimento desse segmento, atualmente é grande o número de empresas que se estabelecem, mas não conseguem sobreviver às exigências do mercado, o qual busca qualidade com baixo custo, em função do melhor preço, da lucratividade e da competitividade.

Diversos fatores concorrem para o insucesso dos RSS, podendo destacar a falta de preparo e, conseqüentemente, de planejamento dos empresários do setor. A concepção de que bons relacionamentos, localização privilegiada do restaurante e fazer boa comida em casa sejam suficientes para garantir bons resultados no negócio é equivocada. Problemas diários relacionados a custeio, receitas, busca e análise de informações para avaliar o desempenho do negócio e possíveis correções de rumo, geram problemas que não são resolvidos de maneira correta, dificultando a tarefa de administrar o negócio, aumentando a probabilidade do seu

fracasso. Para obter sucesso os RSS devem estar atentos às transformações que ocorrem em seu ambiente, em função dos desejos dos consumidores, que alteram gradativamente seus hábitos alimentares.

Diante de um cenário de intensa competição qual a intensidade das forças competitivas no setor de RSS? Pretendeu-se com este trabalho proporcionar um estudo empírico, associado a uma teoria sobre competitividade, de um setor que não tem sido alvo de estudos e que necessita de uma assistência pelos órgãos competentes, o que certamente possibilitaria uma maior profissionalização e crescimento. O objetivo geral foi avaliar a competitividade do setor de RSS no sul de Minas, através da intensidade das cinco forças competitivas na percepção dos empresários do setor. Os objetivos específicos foram verificar as hipóteses de associação, através de análises não paramétricas e do teste Qui-quadrado, entre as variáveis de caracterização dos RSS e os fatores componentes das cinco forças competitivas e, identificar tendências para o setor em relação aos componentes das forças competitivas como entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, necessidade de produzir em escala, etc.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O setor de Restaurantes Self-Service no Brasil

Conforme Maricato (2002), o fenômeno da globalização no Brasil na década de 90 do século passado gerou desemprego de executivos, fruto dos processos de reengenharia e enxugamento de custos nas empresas que, aliada a redução de ganhos dos profissionais liberais fez com que muitos deles montassem pequenas empresas, em especial bares e restaurantes. O Plano Real onerou a classe média brasileira, levando seus participantes a cortarem gastos, atingindo diretamente o setor de restaurantes. Como o mercado exige um acerto entre a oferta e a demanda, em 1997 o número de estabelecimentos que fecharam as portas já era maior do que os que abriam Maricato (2002).

Na década de 1970 do século passado, devido ao “milagre brasileiro”, a entrada de capital externo e ao crescimento interno surge uma classe média ascendente, que propicia mercado para a criação de bares e restaurantes mais sofisticados, que são obrigados a se aprimorarem continuamente, por exigência desse segmento cada vez mais exigente. Na década de 80, começam a se multiplicar os *fast-foods*, pizzarias e outros estabelecimentos onde se pode comer rapidamente e sem gastar muito. Já na década de 90, a contínua sofisticação do mercado, aliada à abertura para a importação de produtos e à vinda de *chefs* estrangeiros em maior número, dá novo impulso à gastronomia, MARICATO (2002).

Concebidos nos modelos das redes de *fast-foods*, os restaurantes *self-service* entraram no mercado oferecendo aos seus clientes uma opção de serviço rápido, limpeza e qualidade, competindo com as lanchonetes e com os restaurantes *à la carte* de baixo preço. Atualmente esse tipo de restaurante *self-service*, por quilo ou não, constitui-se num novo segmento de mercado no ramo de alimentos, que pela grande aceitação dos consumidores e pela crescente competitividade, procuram atender a todos os requisitos de qualidade e eficiência em suas atividades com relação ao processamento de refeições variadas diariamente e ao serviço de atendimento e distribuição.

A refeição fora do lar deixou de ser uma alternativa de lazer e tornou-se uma necessidade, constituindo uma tendência dentro do que se pode chamar de terceirização dos serviços familiares, surgidos em função do novo papel assumido pelas mulheres no contexto atual da sociedade. Conforme Montenegro (2003), elas passaram a buscar independência econômica e a realização profissional através de um trabalho remunerado, bem como pela necessidade de auxílio financeiro familiar, deixando de exercer as atividades domésticas caracterizadas como não lucrativas. Deve-se considerar que existe um tipo de público que utiliza os restaurantes diariamente por comodidade, não levando em consideração os custos

dessa opção. Preferem não conviver com empregadas em casa, ter de fazer compras mensalmente e, ainda, correrem riscos de prejuízos relativos à perecibilidade dos alimentos em função do consumo inapropriado ou divergência entre a quantidade que será consumida e adquirida.

Conforme Neves e Castro (2003), as empresas do setor de alimentos e bebidas passam hoje por grandes transformações, que partem do seu elemento-chave, que é o consumidor final. Entender as mudanças nos desejos desse novo consumidor, que altera gradativamente seu hábito alimentar, é fundamental para compreender como as empresas ao longo das cadeias agroalimentares devem trabalhar para ter sucesso. Esses autores afirmam que o ramo alimentício nunca precisou tanto do fluxo eficiente de informações ao longo da rede produtiva para compreender o que o consumidor demonstra em termos de preferência alimentar e, conseqüentemente, como e o que irá comprar, em virtude de um ambiente externo mais competitivo.

As causas dos insucessos nesse setor são motivadas pela falta de planejamento dos empresários do setor. Não é admissível criar um restaurante sem saber qual será a sua composição de custos, seu potencial de receita ou ainda qual é a característica principal do seu negócio. Depois, torna-se necessário uma boa definição de como serão identificadas às informações importantes para analisar o desempenho do negócio e possibilitar as correções de rumo; por último, identificar as alternativas para a readaptação dos planos ou a modificação dos objetivos iniciais, FONSECA (2002). A falta de preparo dos empresários do setor também contribui para o insucesso do negócio. Acreditam que bons relacionamentos, localização do imóvel e fazer comida em casa seja a mesma coisa que servir comida para dezenas de pessoas, com os mesmos padrões de qualidade, higiene e satisfação, o que dificulta a tarefa de administrar um restaurante. Os problemas cotidianos não são solucionados de maneira correta, aumentando a chance de insucesso do negócio.

Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), há complacência na administração das indústrias de serviços, descuido com a qualidade, negligência com as necessidades dos clientes e a atenção voltada somente à orientação financeira a curto prazo são fatores que contribuem para arruinar o setor de serviços na economia. Outro fator que deve ser destacado diz respeito à gestão desses restaurantes, ela é centralizada e em sua maioria são empresas familiares administradas pelos seus proprietários. O nível cultural das pessoas que exercem funções operacionais deixa a desejar, resultando em baixos salários, mínimas condições de vida e, conseqüentemente, sua alta rotatividade. Conforme Montenegro (2003), o fato de a mão de obra ser quase toda artesanal dificulta a gestão dos restaurantes, ao contrário de outras empresas que estão investindo em tecnologia para minimizar custos e tentar maximizar lucros.

A tecnologia também é fundamental para o incremento da produtividade e um facilitador da garantia da qualidade. A falta de profissionalismo dos fornecedores dos restaurantes tanto em relação aos prazos de entrega quanto à qualidade dos produtos constitui-se num problema crucial, já que comprar bem é necessário para garantir boa rentabilidade e o processo de aquisição deve estar em perfeita sintonia com a produção. A higiene de processamento, armazenagem e manipulação dos alimentos são fundamentais no ramo de atividade. Problema de contaminação normalmente traz sérias conseqüências para o negócio e constitui seu ponto vulnerável; por isso, a busca de padrões de higiene mais eficazes nos processos deve ser prioritária e objetivo de treinamento do pessoal. Além desses problemas relacionados a aquisição; armazenagem e controle de insumos; programação da produção; controle e garantia da qualidade; e, administração de pessoal, os proprietários de restaurantes não utilizam um sistema de custeio, o que impossibilita conhecer a lucratividade dos clientes, produtos e serviços.

Rebelato apud Montenegro (2003), afirma que os restaurantes comerciais são empresas que na grande maioria não dispõem de adequado sistema de custeio ou mesmo de

mecanismo de apropriação de custos. Esse desconhecimento provoca desvios de caixa para fins não centrais ou estratégicos, podendo comprometer as oportunidades e revelando, por fim, o desvio de foco do negócio. Como consequência, a maioria das empresas que se lança no mercado, estará fora do negócio antes do primeiro ano de atividade.

No setor de restaurantes os custos e os desperdícios devem ser analisados sob vários aspectos. Um restaurante *à la carte*, por exemplo, possui cardápio e quantidades das porções definidas, necessitando de uma quantidade menor de insumos, não havendo desperdício por excesso de produção, e o pouco desperdício que ocorre vem embutido no preço do prato. Nesse caso, o cliente paga pelo que consumiu e pelo que foi jogado fora. Entretanto, num restaurante *self-service*, por quilo ou preço fixo, a importância do desperdício é indiscutível, já que o número de clientes diários é muito variável. Com isso, o volume de comida é de difícil planejamento, podendo sobrar pouco, muito, ou exigir habilidades rápidas de reposição pela falta. Como nesse caso o cliente só paga pelo que consome, o que foi produzido em excesso necessita de criatividade para aproveitamento. Se isso não ocorrer, os desperdícios são de valor muito elevado, afetando consideravelmente os custos finais e a sobrevivência do negócio, já que não podem ser repassados aos clientes e nem elevar excessivamente o custo da refeição.

2.2. Estratégias Competitivas

A competitividade traduz-se na capacidade que uma organização desenvolve em algumas atividades específicas que lhe dão vantagem competitiva no seu ramo de negócio. Henderson (1988) a conceitua como a capacidade da firma formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado, ou seja, para as empresas vencerem a concorrência é necessário que obtenham vantagens competitivas e uma das formas que elas podem utilizar para conseguir vantagens competitivas é elaborando estratégias. Conforme Day (1999) as vantagens competitivas resultam ou da posição da empresa na indústria ou de seus recursos e capacidades. Na primeira abordagem, chamada pelo autor de forças estruturais, as vantagens resultam de assegurar um custo justificável ou da posição de diferenciação nos segmentos mais atraente do mercado total; na visão baseada nos recursos, ao contrário, relaciona um desempenho superior a recursos específicos e de difícil reprodução que a empresa possui, cultivados ao longo do tempo e que determinam o seu grau de eficiência e eficácia.

Segundo Porter (1986) além do ambiente global em que se inserem, as empresas têm que se preocupar com um ambiente mais restrito, formado por concorrentes, fornecedores, clientes, produtos substitutos e entrantes potenciais, que as influenciam na competição num determinado setor e na geração da sua rentabilidade potencial. O autor chama de forças competitivas o relacionamento entre a empresa e esses elementos; que o grau de concorrência nesse setor pode ser explicado pela intensidade dessas forças e ao seu estudo chamou de análise estrutural de indústrias. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas, assim como das estratégias disponíveis para a empresa.

Porter (1989, p. 49), define estratégia competitiva como sendo o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para empresa. Num sentido amplo aponta a existência de três estratégias genéricas, internamente consistentes e potencialmente poderosas para se criar uma posição defensável no longo prazo e superar os concorrentes: liderança em custo total; diferenciação; enfoque.

Porter (1986) propõe um modelo de cinco forças competitivas que agem num setor e que são: a) ameaça de novos entrantes; b) intensidade da rivalidade entre concorrentes existentes; c) ameaça de produtos substitutos; d) poder de negociação dos clientes; e) poder de negociação dos fornecedores. Para o autor a meta da estratégia competitiva para uma empresa

num determinado setor é encontrar um posicionamento dentro dele em que a empresa possa melhor defender contra estas forças ou influenciá-las a seu favor.

As abordagens estratégicas genéricas diferem em outras dimensões além das diferenças funcionais indicadas. Sua implementação bem sucedida exige diferentes recursos e habilidades, implicam arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos. Podem também requerer estilos diferentes de liderança e traduzir-se em climas e culturas bastante diferentes nas empresas, PORTER (1996).

Conforme Porter (1998), as três abordagens genéricas são métodos alternativos viáveis para lidar com as forças competitivas. No entanto, se a empresa fracassar em desenvolver uma abordagem em ao menos uma das três dimensões, ficará no meio termo, em uma situação estratégica extremamente pobre. A essa empresa faltará parcela de mercado e investimento de capital; ela deve se satisfazer com uma baixa rentabilidade ou ela perde os clientes de grandes volumes que exigem preços mais baixos ou ainda deve renunciar seus lucros para colocar seu negócio fora do alcance das empresas de baixo custo. Ela também perde negócio com altas margens para as empresas que enfocaram metas de altas margens ou que atingiram um padrão de diferenciação global. A empresa no meio termo também deve sofrer de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001) uma organização se distingue em um mercado competitivo ao diferenciar suas ofertas de alguma forma, agindo para distinguir seus produtos e serviços dos de seus concorrentes. Propôs que uma organização utilizasse seis tipos de estratégias para diferenciar seus produtos: a) Diferenciação de preço; b) Diferenciação de imagem; c) Diferenciação de suporte; d) Diferenciação de qualidade; e) Diferenciação de design; f) Não diferenciação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracterizou-se quanto ao conteúdo por uma pesquisa exploratória e aplicada. Segundo Mattar (2001), a pesquisa exploratória é útil quando se tem uma noção muito vaga do problema e visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema de pesquisa. Vergara (2000) concordando com Cervo e Bervian (1996), afirmam que a pesquisa aplicada é basicamente motivada pela necessidade de resolver problemas práticos, mais imediatos, buscando soluções para problemas concretos. Quanto à amplitude, caracteriza-se como sendo descritiva, Gil (2002). O instrumento utilizado para coleta de dados foi um formulário com questões fechadas, relativas à caracterização dos restaurantes, pelas quais se procura obter informações a respeito do tempo de funcionamento do restaurante; número de mesas, de funcionários, de pratos e quilos servidos por dia; localização; e, grau de escolaridade dos seus proprietários. O instrumento utilizado foi adaptado dos estudos desenvolvidos por Paleta (2001) e Cassiano (2005), com base em material proposto e atualizado pelo SEBRAE (2004), consistindo em uma replicagem adaptada destes métodos, conforme Berndt e Oliveira (2005).

As questões foram relacionadas em grupos a cada força competitiva que atua no ambiente e que são: ameaça de novos entrantes, rivalidade entre concorrentes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores. Ao término da avaliação de cada força competitiva, foi realizada uma soma que corresponde aos pontos totais daquelas forças. Estes totais foram transferidos para um formulário de Avaliação Geral, onde pode-se realizar a avaliação das cinco forças em conjunto e o grau de competitividade, na visão dos proprietários, que elas representam para o sucesso do RSS. Os respondentes foram os proprietários ou gerentes dos RSS das cidades de Poços de Caldas, Pouso Alegre, Varginha, Lavras e Alfenas. Optou-se por realizar a pesquisa nestas cidades por constituírem-se em cidades-polo na região do Sul de Minas. Essa característica confere às mesmas um nível de atividade econômica elevada, constituindo um

ambiente propício onde as forças competitivas e seus componentes manifestam de maneira mais acentuada.

Para determinar a amostra a ser pesquisada em cada cidade fez-se um levantamento *in loco* nos diversos bairros da existência de RSS e em seguida o contato com o proprietário ou gerente para colaborar respondendo as questões do formulário. Na cidade de Pouso Alegre colaboraram 15 (quinze) RSS, em Varginha e Alfenas 14 (quatorze) RSS em cada cidade, em Lavras 11 (onze) RSS e Poços de Caldas 5 (cinco) RSS, perfazendo uma amostra de 59 (cinquenta e nove) RSS. Foram testadas as hipóteses de haver associação entre as variáveis de caracterização dos RSS, representadas pelas questões da primeira seção do formulário e as variáveis que representam os fatores que explicam a intensidade de cada força competitiva, representada pelas questões da segunda seção do formulário, submetidas a análises não paramétricas, através do teste Qui-quadrado.

Conforme Malhotra (2001) e Martins (2002), as provas não paramétricas são prioritariamente adaptáveis aos estudos que envolvem variáveis com níveis de mensuração nominal e ordinal, bem como a investigação de pequenas amostras. São recomendadas para análises de resultados de experimentos com dados emparelhados, para verificar se as variáveis são independentes ou relacionadas, e também para o tratamento estatístico de dados oriundos de tabelas com dupla entrada. Devido ao pequeno número da amostra utilizou-se neste estudo o teste Qui-quadrado para tabelas (2 x 2). Para tanto, em relação aos fatores das cinco forças competitivas, as opções “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” foram agrupadas para se evitar que as células ou caselas pudessem conter frequências esperadas menores que 5 (cinco), estendendo-se para as opções “concordo parcialmente” e “concordo totalmente” o mesmo procedimento. O nível de significância estabelecido neste trabalho para o teste Qui-quadrado foi de 5% = 0,05 e o grau de liberdade = (L-1) (C-1) = 1, onde L é o número de linhas e C o número de colunas da tabela (2 x 2).

Para a análise dos fatores que explicam a intensidade de cada uma das forças competitivas, representadas pelas questões da segunda seção do formulário, foi realizada através da abordagem do *Ranking* Médio (RM). Conforme (Tresca e De Rose JR., 2004) apud CASSIANO (2005, o *Ranking* Médio é obtido pelo Método tipo Likert, através da pontuação atribuída às respostas, relacionando a frequência das respostas dos gestores que fizeram tal atribuição, onde os valores menores que 3 são considerados discordantes e, maiores que 3, concordantes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Estatística Descritiva

Em relação ao número de mesas constatou-se que, em média, os RSS possuem 26 delas, sendo que 63% deles dispõem em menor número. Verificou-se que os RSS que possuem número de mesas acima da média oferecem refeições nos finais de semana, fazendo do almoço uma opção de lazer para as famílias e que aqueles que possuem número de mesas abaixo da média oferecem alimentação somente nos dias úteis, procurando atender especificamente aos trabalhadores das áreas de serviços.

Os RSS pesquisados têm, em média, 08 (oito) funcionários. Conforme classificação do SEBRAE (2004), pela qual empresas de micro porte possuem até 19 (dezenove) funcionários e de pequeno porte de 20 (vinte) a 99 (noventa e nove) funcionários, pode ser constatado que 97% dos RSS são micro empresas e 3% de pequeno porte. O tempo médio de funcionamento dos RSS pesquisados é de 05 (cinco) anos, sendo que 37% deles - 22 RSS - têm mais de cinco anos; 51% deles - 30 RSS - têm menos de 05 anos e 12% deles - 07 RSS - têm tempo de funcionamento em torno da média. Também constatou-se que 31% deles - 18 RSS, têm até três anos de funcionamento e que 69% deles - 41 RSS, têm acima de três anos de funcionamento. Conforme o SEBRAE (2004) devido a vários fatores, entre eles a falta de

preparo dos empresários, entre micro e pequenas empresas com até dois anos de constituição, o índice de mortalidade chega a 45%, saltando para 50% entre empresas estabelecidas há no máximo três anos. Apesar da retrospectiva desfavorável, verificou-se que grande parte do setor – 69% dos RSS no sul de Minas conseguiram romper a barreira temporal, o que pode indicar o acerto no entendimento das necessidades do mercado e na capacitação interna, vitais para o sucesso do empreendimento.

Em relação ao tipo de refeições servidas, constatou-se que 41% dos RSS pesquisados, em número de 23 empresas, servem somente na modalidade prato, que 22% deles, em número de 14 empresas servem somente na modalidade à quilo e que 37% deles, em número de 22 empresas servem a prato e à quilo. Dentre os RSS que servem somente na modalidade prato são servidos, em média, 104 (cento e quatro) pratos por dia, sendo que 62% deles – 15 RSS - servem menos que essa quantidade. Nesse caso, verificou-se que o valor médio cobrado pelo prato é de R\$ 5,00 (cinco reais). Foi constatado que 29% deles – 07 RSS - cobram um preço abaixo da média, que 25% deles – 06 RSS - cobram um preço em torno da média e 46% deles – 11 RSS - cobram um preço acima da média.

Constatou-se que grande número de RSS serve na modalidade prato e indica o fornecimento de refeições a consumidores, que na sua maioria, seriam trabalhadores que privilegiam o valor certo da refeição em relação à incerteza do valor a ser pago na modalidade à quilo, condições em que poderia ocorrer desequilíbrio no seu salário e conseqüentemente no seu orçamento. Na pesquisa realizada pelo autor na cidade de Pouso Alegre verificou-se junto aos proprietários dos RSS que dentre os clientes que optam pela modalidade prato estão incluídos aqueles que utilizam marmita para embalagem dos alimentos que serão consumidos em casa e também por aqueles que utilizam “marmitex” como empresas comerciais, pequenas indústrias ou empreiteiras que oferecem a alimentação aos seus funcionários na empresa ou no canteiro de obras. Nesses casos, a perda de receita verificada em função de não servir bebidas e sobremesas é compensada pela pequena quantidade de “misturas” servidas no prato, normalmente carnes, que possuem significativas parcelas de custos na composição do preço do prato e também pela não utilização do salão, dos utensílios e do tempo do garçom.

Em relação aos RSS que comercializam somente na modalidade à quilo são servidos por dia, em média, 84 (oitenta e quatro) quilos de alimentos. Foi constatado que 69% deles – 09 RSS - servem mais que oitenta e quatro quilos por dia e que 31% deles – 4 RSS - menos que essa quantidade. Nesse segmento, verificou-se que o valor médio cobrado pelo quilo é de R\$ 12,50 (doze reais e cinquenta centavos). Foi constatado que 15% deles – 2 RSS - cobram um preço abaixo da média, que 31% deles – 4 RSS - cobram um preço em torno da média e 54% deles – 7 RSS - cobram um preço acima da média.

Observou-se que os RSS situados nesta categoria são diferenciados em relação à localização, atendimento e variedade de produtos, sendo sua clientela constituída de um público também diferenciado como executivos, gerentes ou empresários, que estão preocupados com outros atributos, não privilegiando o valor da refeição. Quanto a localização dos RSS nas cidades pesquisadas, ou seja, 63% deles estão localizados no centro, 29% em bairros e 8% em outros locais como, em sua maioria, postos de serviços ligados às distribuidoras de combustíveis, localizados nas rodovias próximas ou dentro do perímetro urbano. Verificou-se que grande parte dos prestadores de serviços está localizada na região central das cidades pesquisadas. Considerando que o grupo de trabalhadores desse segmento tende a privilegiar o trabalho em relação à alimentação no lar, exigindo rapidez, comodidade, qualidade e preço, os RSS vieram a se instalar preferencialmente na região, buscando atender às necessidades dessa clientela.

Em relação ao grau de instrução dos pesquisados, proprietários ou gerentes dos RSS constatou-se que conforme a figura 6, 24% deles – 14 RSS - possuem primeiro grau de escolaridade, que 39% deles – 23 RSS - possuem o segundo grau de escolaridade e que 37%

deles – 22 RSS - possuem o curso superior. O tempo prolongado de funcionamento dos RSS, o acerto na sua localização regional e a capacidade de entendimento e atendimento das necessidades do público-alvo, já analisadas, podem estar relacionadas à qualificação e habilitação dos proprietários ou gerentes, em função do alto grau de escolaridade dos mesmos, já que 76% deles possuem o 2º grau ou nível superior de escolaridade.

4.2. Percepção dos proprietários ou gerentes dos RSS

Na apresentação dos resultados da pesquisa baseada na percepção dos proprietários ou gerentes dos RSS e da abordagem de *Ranking* Médio, foi feita uma análise dos fatores que explicam a intensidade de cada uma das cinco forças competitivas, propostas por Porter (1986) no modelo de Análise Estrutural da Indústria.

4.2.1. Análise da Força “Ameaça de Novos Entrantes”

As barreiras à entrada de novos concorrentes. Avaliando estes fatores, percebeu-se que não é necessário produzir em larga escala. Ao contrário dos restaurantes que servem à *la carte*, onde a sobra da refeição já está embutida no valor do prato, nos RSS a produção em alta escala não é recomendada, pois haveria dificuldade de reaproveitamento da sobra, o que incorreria em custos para a empresa. Verificou-se na análise das variáveis de caracterização que a maior parte dos RSS está localizada na região central das cidades pesquisadas. Seus clientes são os trabalhadores dos diversos setores de serviços e famílias que preferem não produzir a refeição em casa, os quais buscam localização e ambiente adequados para a sua alimentação. Para atender a essa demanda, verificou-se que é necessário grandes investimentos de capital em instalações, equipamentos e localização favorável. Mesmo com a necessidade de grandes investimentos, percebeu-se que não há previsão de reação pelos restaurantes estabelecidos para quem tentar entrar no negócio. Verificou-se que os clientes não têm sentimento de lealdade à marca dos RSS, privilegiando qualidade e preços baixos, não havendo altos custos para mudarem para outros restaurantes que venham a se estabelecer.

Percebeu-se que os RSS têm acesso aos fornecedores de matéria prima necessária para o preparo dos alimentos e que aqueles restaurantes estabelecidos têm seus custos unitários reduzidos, em função da ampla experiência e conhecimento do negócio. Nota-se que o setor de RSS nas várias localidades já se encontra saturado, havendo necessidade de buscar clientes em novos mercados, principalmente naquele constituído por empresas industriais de pequeno e médio porte ou empreiteiras que optam por fornecer alimentação para seus funcionários através de pratos prontos ou “marmitex” servidos nos seus refeitórios ou canteiro de obras.

4.2.2. Análise da força “Rivalidade entre Concorrentes”

Avaliando a rivalidade dos concorrentes no setor de RSS, percebeu-se que existe um grande número de empresas com tamanhos e recursos semelhantes, tendendo a aumentar a concorrência entre eles. Essa constatação é reforçada pela percepção de crescimento lento do setor, situação em que o aumento de vendas só é possível tomando mercado de outros concorrentes. A intensidade da rivalidade é ampliada quando ao analisar os dados verificou-se elevada disputa de preços no setor por haver barreiras elevadas para os empresários saírem do negócio, alto custo de estocagem dos insumos e produtos e não existir diferenciação dos produtos oferecidos. Percebeu-se também que em função da intensa concorrência, os empresários do setor têm maneiras diferentes de conduzirem seus negócios, o que poderá originar estratégias diversificadas, acirrando a intensidade da rivalidade.

4.2.3 Análise da força “Ameaça de Produtos substitutos”

Em relação ao setor de RSS é grande o número de produtos substitutos oferecidos por padarias, lanchonetes, bares, pastelarias, casas de pão de queijo, de panquecas, de vitaminas, de sucos, etc. Percebeu-se que os produtos ofertados por esses setores têm preços mais baixos que aqueles disponibilizados pelos RSS e que os mesmos encontram-se em franca expansão.

Quanto mais atrativa for a opção de preço oferecida ao mercado pelos substitutos, permitindo obter a mesma qualidade, tanto mais ameaçados serão os lucros do setor de RSS, interferindo diretamente na sua competitividade. Percebeu-se que os RSS estabelecidos não têm costume de utilizar publicidade intensa para promover sua imagem e seus produtos. Esse fato decorre da constatação junto aos respondentes de que a propaganda “boca à boca”, resultado da qualidade, do custo e do atendimento, é a mais eficiente para atrair o consumidor.

4.2.4 Análise da força “Poder de Negociação dos clientes”

Percebeu-se que os clientes são muito bem informados sobre os preços praticados pelo setor de RSS e como compram em grandes quantidades – tendem a fazer a refeição nos mesmos RSS ao longo do mês - sempre fazem pressões para reduzir os preços, principalmente quando se constata que os produtos vendidos pelos RSS representam uma fração significativa das suas compras.

Tabela 1 – Fatores de maior relevância na competitividade dos RSS

Força “Ameaça de Novos Entrantes”				
Fatores	Discordo	Indiferente	Concordo	RM
Necessidade de grandes investimentos de capital (instalações, máquinas, estoques)	18	02	39	3,6
Acesso à matéria prima	11	10	38	3,9
Grandes investimentos para conseguir localização favorável	11	05	43	3,8
RSS estabelecidos têm ampla experiência e conhecimento do negócio, contribuindo para diminuir custos	17	06	36	3,6
Mercado local está saturado necessitando buscar clientes em outros mercados	19	03	37	3,5
Força “Rivalidade entre as empresas”				
Existe grande número de RSS concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos	16	03	40	3,6
O setor onde se situa o RSS mostra um crescimento lento, mostrando que para crescer é necessário tomar parcela de mercado das empresas existentes	14	05	40	3,8
Verificou-se acirrada disputa de preços entre os concorrentes	18	02	39	3,7
Não existe diferenciação entre os produtos comercializados pelos outros RSS estabelecidos	41	06	12	2,1
Força “Ameaça de Produtos Substitutos”				
Verificou-se uma enorme quantidade de produtos substitutos	14	12	33	3,7
Produtos substitutos têm preços mais baixos do que os oferecidos pelos RSS estabelecidos no mercado	17	11	31	3,5
Os RSS existentes não têm costume de utilizar publicidade intensa para promover imagem e produtos	13	06	40	3,7
Força “Poder de Negociação dos clientes”				
Os produtos vendidos pelos RSS representam uma fração significativa das compras dos clientes	16	11	32	3,3
Os clientes são muito bem informados sobre preços em vigor no mercado	11	02	46	4,2
Força “Poder de Negociação dos Fornecedores”				
Os RSS existentes não são clientes importantes para os fornecedores	40	07	12	2,1

Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados	15	07	37	3,7
Existe ameaça permanente dos fornecedores passarem a produzir, lês próprios, os produtos que os RSS fabricam atualmente	40	06	13	2,0
Os materiais adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios dos RSS	04	05	50	4,4

Fonte: Dados primários. Elaborada pelos autores.

Também verificou-se que os produtos que os clientes compram não são padronizados e que não haverá custos significativos se os clientes mudarem de RSS, fatores que tornam a competição mais acirrada no setor. Entretanto, constata-se que não há a ameaça dos clientes a produzir, eles próprios, os alimentos adquiridos nos RSS.

4.2.5 Análise da força “Poder de Negociação dos Fornecedores”

Verificou-se que os produtos adquiridos dos fornecedores são diferenciados e constituem insumos importantes para o processo de fabricação ou para a qualidade dos produtos oferecidos pelos RSS, o que poderia aumentar significativamente o poder de negociação dos fornecedores. Entretanto, percebeu-se que os insumos não estão concentrados em poucos fornecedores, que não existem custos significativos para os RSS mudarem de fornecedores e que os produtos adquiridos têm substitutos, aspectos que tendem a diminuir o poder de negociação dos fornecedores. Verificou-se que os RSS são clientes importantes para os fornecedores e que não existe a ameaça de integração para frente, ou seja, ameaça dos fornecedores entrarem para o setor de RSS. Constata-se que a força Poder de Negociação dos Fornecedores, em função da pouca influência dos seus componentes, é aquela que exerce a menor pressão na competitividade do setor de RSS. A Tabela 1 mostra um resumo de quais fatores componentes são de maior relevância para explicar a intensidade de cada uma das cinco forças competitivas, baseado na percepção dos respondentes.

4.3. Análise de associação das variáveis

Realizaram-se análises através do teste Qui-quadrado, para verificar se há associação entre as variáveis de caracterização dos RSS e as variáveis que representam os fatores que explicam a intensidade de cada força competitiva.

4.3.1 Análise da Força “Ameaça de Novos Entrantes”

A Tabela 2 indica os valores do Qui-quadrado calculados quando relacionadas variáveis de caracterização dos RSS e fatores componentes da força Ameaça de Novos Entrantes. Relacionando os valores do Qui-quadrado calculado com o valor do Qui-quadrado tabelado, verificou-se que não existe associação entre as variáveis Lealdade dos Clientes e Localização dos RSS. O fato da localização dos restaurantes e dos prestadores de serviços, empregadores dos clientes, encontrarem-se concentrados na região central das cidades pode permitir aos clientes maior opção de escolha, reduzindo o seu grau de lealdade.

Não foi constatada associação entre Investimento de Capital em Instalações, equipamentos e Localização dos RSS. Como os clientes disponibilizam pouco tempo para as refeições, pode-se observar que eles privilegiam além da localização, a qualidade, o custo e o atendimento como fatores de preferência, não considerando as instalações e equipamentos como fatores determinantes para a escolha do RSS. Não foi observada associação entre Experiência e Conhecimento do Negócio e Grau de Escolaridade dos proprietários ou gerentes dos RSS.

Tabela 2 – Valores do Qui-quadrado para variáveis de caracterização e componentes da força Ameaça de Novos Entrantes.

Componentes da Força	Variáveis de Caracterização	X^2_{calc}
Lealdade dos clientes	Localização dos RSS	1,29
Investimento Capital instalações	Localização dos RSS	0,06
Experiência e Conhecimento do	Grau de escolaridade Proprietários	0,21

Negócio		
Mercado saturado	Localização dos RSS	4,79

Fonte: Dados primários. Elaborada pelos autores.

Percebeu-se que existe uma associação entre as variáveis Mercado Saturado e localização dos RSS e isso permite observar que os restaurantes tendem a localizar-se em torno de um centro urbano, beneficiando da saturação dos mercados, e criando forças a partir do poder da concorrência para atrair consumidores para uma mesma região.

4.3.2. Análise da Força “Rivalidade entre Concorrentes”

A Tabela 3 indica os valores do Qui-quadrado calculado quando relacionadas variáveis de caracterização dos RSS e os fatores componentes da força “Rivalidade entre Concorrentes” Tabela 3 – Valores do Qui-quadrado para variáveis de caracterização e componentes da força Rivalidade entre Concorrentes.

Componentes da Força	Variáveis de Caracterização	X^2_{calc}
Número de Concorrentes	Localização dos RSS	0,02
Diferenciação entre Produtos	Localização dos RSS	1,37
Dispêndio para sair do Negócio	Tempo de Funcionamento	0,19

Fonte: Dados primários. Elaborada pelos autores.

Percebeu-se que não existe associação entre as variáveis de caracterização Localização dos RSS e Número de Concorrentes com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos. Essa dissociação indica que os RSS tendem a se estabelecer em outras regiões das cidades em busca de clientes de outros segmentos de mercado, como trabalhadores no comércio dos bairros, pessoas da terceira idade que não se dispõem deslocar ao centro da cidade para alimentar e turistas, viajantes e caminhoneiros que preferem alimentar nos restaurantes localizados nas rodovias de acesso às cidades.

Percebeu-se ainda não existir associação entre a variável Localização e a componente Não Diferenciação entre Produtos. Essa constatação permite afirmar que os produtos oferecidos pelos restaurantes sofrem diferenciação, dependendo da localização do RSS, ou seja, na região central os produtos são mais sofisticados e apresentam maior variedade. Nos bairros são menos sofisticados com poucas variedades. Naqueles estabelecidos nas rodovias de acesso às cidades podem-se verificar os dois tipos de produtos: sofisticados e com muita variedade para turistas e menos sofisticados e pouca variedade para viajantes comuns e caminhoneiros. Verificou-se que não há associação entre a variável de caracterização Tempo de Funcionamento e o componente É Muito Dispendioso para RSS Sair do Negócio. Isso indica que os custos fixos de saída como acordos trabalhistas e custo de restabelecimento não influenciam a decisão dos empresários saírem do negócio, independente do tempo que o seu RSS esteja estabelecido. Esse fato também indica não existir barreiras de saída elevadas, amenizando a concorrência no setor.

4.3.3 Análise da Força “Ameaça de Produtos Substitutos”

A Tabela 4 indica os valores do Qui-quadrado calculados quando relacionadas variáveis de caracterização dos RSS e fatores componentes da força “Ameaça de Produtos Substitutos”. Cotejando os valores do Qui-quadrado calculado com o valor do Qui-quadrado tabelado, verificou-se que não existe associação entre as variáveis de caracterização Tempo de Funcionamento e Grau de Escolaridade dos Proprietários com o componente Não Utilização de Publicidade Intensa. Indica que a promoção da imagem e dos produtos dos RSS não está atrelada a campanhas publicitárias, dependendo mais da qualidade, custo e atendimento oferecidos, que serão disseminados entre os consumidores através do “boca a boca”.

Verificou-se que não existe associação entre as variáveis de caracterização Tempo de Funcionamento e Localização dos RSS e o componente Preço Baixo do Produto Substituto. Indica que apesar do preço baixo oferecido pelas lanchonetes, bares e outros ofertantes de produtos substitutos, existe espaço para novos entrantes, independente de localização, fazendo com que a competição se torne mais acirrada no setor.

Tabela 4 – Valores do Qui-quadrado para variáveis de caracterização e componentes da força Ameaça de Produtos Substitutos

Componentes da Força	Variáveis de Caracterização	X^2_{calc}
Não Utilização Publicidade	Tempo de Funcionamento	0,02
Não Utilização Publicidade	Grau Escolaridade Proprietários	0,15
Preço Baixo Produto Substituto	Tempo de Funcionamento	0,01
Preço Baixo Produto Substituto	Localização dos RSS	1,24
Ameaça Expansão Prod. Substituto	Tempo de Funcionamento	0,05

Fonte: Dados primários. Elaborada pelos autores.

Verificou-se que não existe associação entre as variáveis de caracterização Tempo de Funcionamento com o componente Ameaça do Mercado dos RSS Existentes com a Expansão dos Produtos Substitutos. Isso indica que, mesmo com a expansão verificada no setor de produtos substitutos, no futuro não haverá a possibilidade de ameaças ao funcionamento dos restaurantes, o que provavelmente aumentará a competição no setor de RSS.

4.3.4. Análise da Força “Poder de Negociação dos Clientes”

A Tabela 5 mostra os valores do Qui-Quadrado calculados quando relacionadas variáveis de caracterização dos RSS e componentes da força “Poder de Negociação dos Clientes”. Percebeu-se que não existe associação entre as variáveis de caracterização Localização dos RSS e o componente Clientes Não terão Custos Adicionais para Mudarem de Fornecedores. Indica que a localização do restaurante deverá influenciar a opção do cliente na escolha do local para realizar suas refeições, em função dos custos que poderá incorrer em relação à perda de tempo com deslocamentos, redução do tempo livre de almoço, possível perda de qualidade do produto e do atendimento em outros RSS. O fato pode concorrer para a concentração dos RSS na região central das cidades, contribuindo para o acirramento da concorrência entre os RSS nela estabelecidos.

Verificou-se que não existe associação entre a variável Localização dos RSS e o componente Produtos que clientes comprem dos RSS serem padronizados, não oferecendo diferenciação. Indica que os RSS utilizam da diferenciação dos produtos oferecidos como vantagem competitiva, principalmente aqueles localizados na região central das cidades, oferecendo diversos tipos de saladas, entradas, carnes e comidas típicas. Nesse aspecto, também procuram diferenciar em relação às formas de pagamento, seja através de cartões de crédito, de convênios com os empregadores ou oferecendo diversos convênios com empresas de vale-refeições.

Tabela 5 – Valores do Qui-quadrado para variáveis de caracterização e componentes da força “Poder de Negociação dos Clientes”

Componentes da Força	Variáveis de Caracterização	X^2_{calc}
Custos Mudarem Fornecedores	Localização dos RSS	0,84
Produtos Fornecidos Padronizados	Localização dos RSS	0,66
Produtos Fornecidos Padronizados	Tempo de Funcionamento	0,31

Fonte: Dados primários. Elaborada pelos autores.

Observa-se que não existe associação entre a variável de caracterização Tempo de Funcionamento e o componente Produtos que clientes comprem dos RSS serem Padronizados, não oferecendo diferenciação. Indica que, a exemplo da análise feita em relação à localização dos restaurantes, os clientes optam por produtos diferenciados e que esta característica também é uma vantagem competitiva, preponderante na sobrevivência dos RSS.

4.3.4. Análise da Força “Poder de Negociação dos Fornecedores”

A Tabela 6 indica os valores do Qui-quadrado calculados quando relacionadas variáveis de caracterização dos RSS e os componentes da força “Poder de Negociação dos Fornecedores”.

Tabela 6 – Valores do Qui-quadrado para variáveis de caracterização e componentes da força “Poder de Negociação dos Fornecedores”

Componentes da Força	Variáveis de Caracterização	X^2_{calc}
Produtos concentrados em poucos fornecedores	Tempo de Funcionamento	0,07
Produtos dos fornecedores não serem substituíveis	Tempo de Funcionamento	0,04
Custos para RSS mudarem Fornecedor	Tempo de Funcionamento	0,46

Fonte: Dados primários. Elaborada pelos autores.

Verificou-se que não existe associação entre a variável de caracterização Tempo de Funcionamento e o componente da força Produtos Comprados pelos RSS estarem Concentrados em Poucos Fornecedores. Indica que os insumos de quaisquer segmentos utilizados pelos RSS não estão concentrados em poucos fornecedores. Essa pulverização aumenta o poder de negociação dos RSS junto aos fornecedores em relação à qualidade, custos e condições de venda, constituindo fatores de melhora da lucratividade do setor, que poderá proporcionar a sobrevivência das empresas e conseqüentemente maior tempo de funcionamento.

Verificou-se que não há associação entre a variável de caracterização Tempo de Funcionamento e o componente “Produtos Adquiridos pelos RSS” serem facilmente substituíveis por outros produtos disponíveis no mercado. Indica que além de não haver concentração dos fornecedores, os produtos fornecidos são facilmente substituídos pelos produtos de outros fornecedores. Esse fato também constitui-se em vantagem para os RSS na medida em que diminui o poder de negociação dos fornecedores, que terão que concorrer com insumos substitutos. Verificou-se também que não há associação entre a variável de caracterização Tempo de Funcionamento e o componente Custos para RSS mudarem de Fornecedores. Os RSS não teriam custos significantes para mudarem de fornecedores de insumos. Indica que o poder de negociação dos fornecedores nesse aspecto também é reduzido, já que os RSS poderão buscar nos diversos fornecedores insumos com melhor qualidade, custos mais baixos e melhores condições de pagamento. Esses fatores podem melhorar a lucratividade do setor, influenciando na sobrevivência das empresas estabelecidas, aumentando seu tempo de funcionamento.

4.4. Ações para enfrentar a concorrência e Avaliação geral da competitividade dos RSS

Para melhor avaliar a competitividade no setor de RSS, no final do questionário de pesquisa foi incluída uma pergunta aberta, pela qual se solicita aos respondentes informarem quais ações foram realizadas para enfrentar a concorrência. Dos 59 RSS pesquisados 73% deles – 43 RSS – responderam à questão e 23% deles – 16 RSS – não responderam. As respostas ocorreram de diversas maneiras: alguns respondentes indicaram apenas uma ação, sinalizando que era, no seu entendimento, a mais importante, enquanto outros apontaram várias ações que, para eles, seriam as mais eficazes para enfrentar a concorrência. Esse fato impede que se estabeleça uma correlação e, como conseqüência, uma análise entre o tipo de ação, o volume de ocorrências e número de RSS optantes por elas.

No entanto, percebeu-se que as características determinantes pelos clientes na escolha do local para fazer suas refeições como qualidade, atendimento, preço, higiene e limpeza, diferenciação e variedade do produto, são aquelas privilegiadas nas ações dos proprietários ou gerentes dos RSS para enfrentarem a concorrência no setor, havendo uma sintonia correta entre as expectativas dos clientes e o atendimento das mesmas, o que poderá indicar um acirramento da concorrência. Uma das ações dos RSS para enfrentar a concorrência que aparece com certo destaque nas respostas diz respeito à propaganda feita através de rádio, jornal e panfletos. Porém, a que merece maior atenção do setor é aquela tipo “boca a boca”, resultante da percepção pelos clientes das características acima assinaladas e que foi objeto de análise na seção 4.2.3 – Análise da força “Ameaça dos Produtos Substitutos”. Percebeu-se que o treinamento dos funcionários aparece como fator importante nas respostas. Indica que alguns empresários do setor estão preocupados em qualificar seus colaboradores para que os

mesmos estejam habilitados, tanto na área operacional quanto no atendimento, em suplantar as expectativas dos clientes, o que poderia conferir aos seus negócios vantagens competitivas perante os demais RSS estabelecidos.

Observa-se que as formas alternativas de pagamento como cartões de crédito, tíquetes, vale-refeição ou acerto mensal como estratégia de retenção de clientes mereceu pouca atenção dos respondentes, o que pode indicar não ser eficaz como ação para enfrentar a concorrência. Outras respostas, com menos de três ocorrências e que para alguns respondentes constituem ações para enfrentar a concorrência dizem respeito a trabalhar com pessoas da família, tradição pelo tempo de funcionamento, ambiente típico, localização privilegiada, entrega em domicílio, cardápio assistido por nutricionista, degustação antes de servir e promoção de sorteios. Observa-se que as três últimas ações para enfrentar a concorrência não são comuns no negócio e poderão, se mostrarem eficazes, constituírem-se numa tendência, ampliando o leque de opções para a concorrência no setor.

Verificou-se qual a visão dos proprietários dos RSS sobre as cinco forças competitivas em conjunto. Esta análise permitiu verificar como os proprietários dos RSS enxergam a competitividade tratada por Porter (1986). Por meio de escala desenvolvida pelo SEBRAE (2004), estabeleceu-se uma pontuação para o comportamento competitivo de cada empreendedor, conforme a tabela 7.

Tabela 7 - Avaliação Geral da competitividade

Pontos	Frequência Individual	Frequência Relativa %	Competitividade
0 ! - - - 44	02	3	Baixa
44 ! - - - 88	50	85	Média
88 ! - - - 132	07	12	Alta
TOTAL	59	100	

Fonte: Dados primários. Elaborado pelos autores.

A tabela 7 apresenta a distribuição percentual por faixa de intensidade das forças competitivas em conjunto, numa escala que vai de no mínimo 0 (zero) pontos e no máximo 132 (cento e trinta e dois) pontos. Os resultados revelaram que 85% dos proprietários pesquisados – 50 RSS - tendem a classificar o setor de RSS como sendo de média competitividade, que 12% - 07 RSS - tendem a classificar o setor como de alta competitividade e que 3% - 02 RSS - tendem a classificar o setor como de baixa competitividade.

5. CONCLUSÕES

Identificou-se e avaliou-se a percepção dos empresários do setor em relação aos componentes das cinco forças competitivas, através de pesquisa bibliográfica e de campo. A avaliação geral, apesar de não permitir conclusões generalizadas sobre a competitividade do setor, indica que 85% dos empresários dos RSS localizados no sul de Minas o percebem como de média competitividade. Para atender ao primeiro objetivo específico proposto no estudo fez-se uma análise da dependência entre as variáveis que representam os fatores que explicam a intensidade de cada força competitiva. Quanto ao segundo objetivo específico, de identificação de tendências para o setor de RSS no sul de Minas, realizou-se análise para cada força competitiva, baseada nos dados disponibilizados na apresentação dos resultados e na constatação do setor ser percebido como de média competitividade pelos empresários.

Com o avanço das atividades de serviços nas cidades de médio porte o setor de restaurante *self-service* passou a ter destaque e relevância para a economia local. Portanto, é importante fazer algumas observações em relação ao comportamento dos empresários e gerentes quanto à maneira de administrarem os RSS. Foi observado junto aos proprietários e gerentes diversos aspectos que, mesmo não podendo ser extrapolados para os RSS localizados nas outras cidades pesquisadas, poderiam indicar ações que viessem a otimizar o gerenciamento das empresas do setor. Verificou-se não haver nenhum estabelecimento filiado

a órgão representativo da classe, como também não haver interesse em fazê-lo. Como consequência, percebeu-se não haver um fluxo de informações coordenadas que possibilite interação, discussões e troca de experiências entre os empresários e gerentes que possam trazer benefícios para o setor, como agenda de cursos de capacitação e aperfeiçoamento, conhecimento das alterações nas legislações específicas, assessorias técnica e jurídica entre outros.

A principal contribuição deste trabalho é proporcionar um estudo empírico, aliado a uma teoria sobre competitividade de um setor que não tem sido foco de estudos e que necessita de um acompanhamento administrativo pelos órgãos competentes, o que certamente possibilitaria uma maior profissionalização e crescimento do mercado. Diversas outras situações poderiam ser verificadas e como sugestões poderiam ser pesquisadas 1) o nível de satisfação dos clientes com os RSS, 2) nível de satisfação dos clientes com os produtos substitutos dos RSS, 3) viabilidade da constituição de rede de RSS para atender cidades de médio porte no sul de Minas, 4) grupos estratégicos no setor de RSS no sul de Minas, 5) análise da ameaça dos produtos substitutos no mercado dos RSS, 6) a publicidade como vantagem competitiva no setor de RSS, 7) análise da expectativa e da percepção dos clientes dos RSS.

REFERÊNCIAS

- BERNDT, A.; OLIVEIRA, L. H. de. A Construção do Saber Administrativo por meio de Replicagens em Pesquisas por Levantamento (Survey). Revista ANGRAD. Associação Nac. cursos de Grad. em Adm. v.6,n. 3. Jul-Ago-Set., Rio de Janeiro: ANGRAD, 2005. p.9-26.
- CASSIANO, R. M. Estratégias competitivas das empresas produtoras de sementes de soja: um estudo exploratório no sul do Mato Grosso. Varginha, 2005, 93 p. Dissertação (mestrado). PPGA Faculdade Cenecista de Varginha – FACECA, 2005.
- CERVO, L.A. e BERVIAN, P.A. Metodologia Científica. 4ª ed. S.Paulo: MakronBooks, 1996.
- VERGARA, S. C.. Projetos de relatórios de pesq. em Adm.. 3ª edição. S.Paulo: Atlas, 2000.
- DAY, G. S., REIBSTEIN, DAVID J. e GUNTHER, R. A dinâmica da estratégia competitiva. São Paulo: Campus, 1999.
- FITZSIMMONS J. A. e FITZSIMMONS M. J. Administração de serviços. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- FONSECA, M. T. Tecnologias gerenciais de restaurantes. 2ª ed. S.Paulo: Ed. SENAC, 2002.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisas. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. e PORTER, M.E. (orgs). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MALHOTRA, N. Pesquisa de Marketing. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARICATO, P. Como montar e administrar bares/restaurantes. 4ª ed. S.Paulo: SENAC, 2002.
- MARTINS, G. de A. Estatística geral e aplicada. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002
- MATTAR, F.N. Pesquisa de Marketing. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O Processo da Estratégia. 3ª ed., P.Alegre: Bookmann, 2001.
- MONTENEGRO, S. S. Os grupos estratégicos no setor de restaurantes self-service de Brasília/DF, Florianópolis, 2003, 140p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2003.
- NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. (Orgs.) Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos. São Paulo: Atlas, 2003.
- PALETA, M. A. Porter e as IES – Instituições de ensino superior: um estudo exploratório. Bragança Paulista, 2001, 108 p. Dissertação de Mestrado. PPGA Univ. São Francisco, 2001.
- PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência. 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____, What is strategy?. Harvard Business Review, nov-dez. 1996.

_____, Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SEBRAE-MG – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. Centro de Documentação e Informação – CDI. Serviço de resposta Técnica – SRT. 30.06.2004.