

FARN

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE**

VANESSA MOTA DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO DO SETOR DE
RESTAURANTES DA CIDADE DE NATAL**

**NATAL
2007**

VANESSA MOTA DE OLIVEIRA

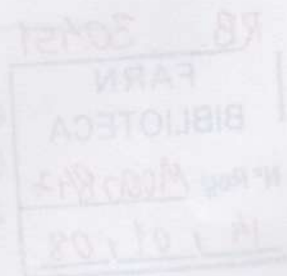
ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO DO SETOR DE RESTAURANTES DA CIDADE DE NATAL

ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO DO SETOR DE RESTAURANTES DA CIDADE DE NATAL

Monografia apresentada à coordenação do curso de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como exigência obrigatória para obtenção do título de Bacharel em Administração.

ORIENTADOR: Flavio Emilio Monteiro
Cavalcanti, M. Sc

NATAL
2007



Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Oliveira, Vanessa Mota de

Análise do ambiente competitivo do setor de restaurantes da cidade de Natal /
Vanessa Mota de Oliveira. – Natal: FARN, 2007.
32f.

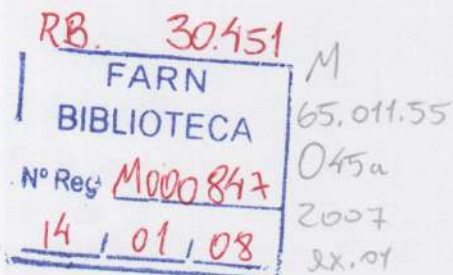
Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti (M.Sc.)

Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Competitividade Empresarial – Monografia. 2. Administração Estratégica –
Monografia. 3. Estratégia Empresarial – Monografia I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 65.011.55



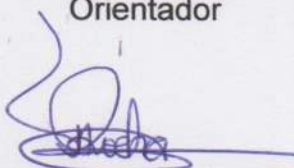
Dedico este trabalho VANESSA MOTA DE OLIVEIRA

que me torneasse uma pessoa melhor, e sempre me guiando a caminho a ser seguido, através da honestidade e do trabalho. Tenho certeza que este momento é tão importante para mim quanto para eles.

ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO DO SETOR DE RESTAURANTES DA CIDADE DE NATAL

Monografia apresentada ao Curso de Administração com Habilitação em Marketing na Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte em 13 de novembro de 2007 pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Flávio Emilio Monteiro Cavalcanti M.Sc
Orientador



Membro Examinador

Membro Examinador

Dedico este trabalho em especial aos meus pais pelo esforço que sempre fizeram para que me tornasse uma pessoa melhor, e sempre me ensinando o caminho a ser seguido, através da honestidade e do trabalho. Tenho certeza que este momento é tão importante para mim quanto para eles.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus tudo que tem proporcionado a minha vida, aos meus pais pela oportunidade que me deram de ser alguém na vida, ao meu namorado e amigos pelos momentos de paciência e compreensão, agradeço em especial ao meu orientador professor Flávio Emílio, que aprendi a admirar e respeitar como profissional e como ser humano. Ressalvo, também, os meus sinceros agradecimentos à professora Fabrícia Abrantes, enfim agradeço a todos que de uma maneira ou de outra colaboraram para o meu sucesso.

Palavra-chave: Gastronomia, Produtos e serviços, Restaurantes.

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido na área de gastronomia, especificadamente nos restaurantes da cidade de Natal, tendo como objetivo geral investigar o perfil competitivo do mercado gastronômico da cidade. O estudo teve como embasamento teórico as cinco forças de Michel Porter, onde foram analisadas as ameaças dos concorrentes, a substituição de produtos e serviços rivalidade da concorrência, poder de barganha dos consumidores e fornecedores e as vantagens e desvantagens do negócio atual no mercado competitivo de hoje. A pesquisa foi desenvolvida nos restaurantes: Guinza, Hua da Li, 294, Jardim Suíço, Natalis e Pinga fogo, com seus proprietários, localizados em diferentes áreas da cidade, com diversos públicos alvo. Trata-se de um estudo exploratório. O embasamento da pesquisa teve como foco as opiniões dos empresários e suas estratégias de negócio na busca pela qualidade de produtos e serviços, bem como a importância de estabelecer um relacionamento com os concorrentes, os fornecedores e os clientes, sempre para impulsionar a negociação, visando a qualidade e agilidade de produtos e serviços.

Palavra-chave: Gastronomia, Produtos e serviços, Restaurantes.

SUMMARY

This work was developed in the field of gastronomy, specifically restaurants in the city of Natal, for the purpose of general investigate the competitive profile of the market Gastronomic of the city. The study was embasamento theoretical forces of the five Michel Porter, which were analyzed the threats of competitors, the replacement of products and services rivalry competition, bargaining power of suppliers and consumers and the advantages and disadvantages of the business in the current competitive market, today. The survey was developed in restaurants; Guinza, the Hua Li, 294, Garden Swiss, Natalis and Pinga fire with their owners, located in different areas of the city, with various target audiences. This is an exploratory study. The embasamento the search was to focus the views of the entrepreneurs and their business strategies in the search for the quality of products and services, as well as the importance of establishing a relationship with the competitors, suppliers and customers, always to push the negotiations aimed at the quality and agility of products and services.

Keyword: Food, Products and Services, Restaurants.

2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA X PLANEJAMENTO	13
2.4 ELEMENTOS E ETAPAS DO PLANO ESTRATÉGICO	15
2.4.1 Análise de SWOT	25
2.4.2 Definição dos Objetivos Estratégicos	18
2.4.3 Formulação da Estratégia	18
2.4.4 Implementação da Estratégia	21
2.4.5 Controle Estratégico	22
2.5 MODELO DAS CINCO FORÇAS DE POTER	23
3 METODOLOGIA	28
4 RESULTADOS DA PESQUISA	27
4.1 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS	27
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	28
REFERÊNCIAS	30
APENDICE	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 CARACTERIZAÇÃO	5
1.2 PROBLEMÁTICA	6
1.3. OBJETIVOS	7
1.3.1 Objetivo Geral	8
1.3.2 Objetivo Específico	8
1.4.JUSTIFICATIVA	8
2 REVISAO DA LITERATURA	10
2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA	10
2.2 VISÃO E RACIOCÍNIO ESTRATÉGICO	11
2.2.1 Visão	11
2.2.2 Raciocínio	12
2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA X PLANEJAMENTO	13
2.4 ELEMENTOS E ETAPAS DO PLANO ESTRATÉGICO	15
2.4.1 Analise de SWOT	15
2.4.2 Definições das Diretrizes Estratégicas	18
2.4.3 Formulação da Estratégia	19
2.4.4 Implementação da Estratégia	21
2.4.5 Controle Estratégico	22
2.5 MODELO DAS CINCO FORÇAS DE POTER	23
3 METODOLOGIA	26
4 RESULTADOS DA PESQUISA	27
41 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS	27
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	28
REFERÊNCIAS	30
APENDICE	32

1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade nos diferentes mercados, devido à globalização da economia e às mudanças tecnológicas, tem conduzido as empresas a adotarem uma Estratégia para enfrentar os novos desafios e novas necessidades. A Estratégia deve definir o segmento de mercado a ser atingido pela empresa como as bases para estabelecer e manter uma vantagem competitiva sobre os competidores. O sucesso da Estratégia da empresa depende do desempenho dos planos e ações desenvolvidos pelas Estratégias. Nessa época de grandes mudanças e desafios, na qual os empresários e gerentes precisam tomar decisões cada vez mais rápidas, surge a necessidade de indicadores de estratégia do negócio.

Entendemos por desenvolvimento um processo de fomento de novas forças produtivas e de instauração de novas relações de produção, de modo a promover um processo sustentável de crescimento econômico, que preserve a natureza e redistribua os frutos do crescimento a favor dos que se encontram marginalizados da produção social e da fruição dos resultados da mesma.

Quanto às forças produtivas, o ponto de partida é o patamar de seu desenvolvimento na atualidade, quando o capitalismo está hegemônico. Este patamar é ultrapassado a cada momento, tanto por revoluções tecnológicas em curso, como pela disputa dos mercados por empresas privadas capitalistas e não capitalistas.

O presente trabalho tem como objetivo investigar as características básicas do perfil empreendedor dos restaurantes, buscando relacionar características com a satisfação dos clientes internos e externos, e com a influência que elas exercem no desenvolvimento de seus negócios.

Dentre as inúmeras dificuldades que podem se interpor entre o empreendedor e o sucesso de sua empresa, a insatisfação de seus clientes, representa uma das maiores ameaças. Por isso mesmo, revela-se de suma importância que o administrador moderno e atualizado se proponha regularmente a realizar estratégia.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Natal é a capital do Estado Brasileiro do Rio Grande do Norte, pertencente à Região Metropolitana de Natal, à Microrregião de Natal e à Mesorregião do Leste Potiguar. É conhecida como do "Sol" por ser uma das cidades com o maior número de dias de sol no Brasil, chegando a aproximadamente trezentos. Também é chamada de "Cidade Presépio" ou "Cidade dos Reis", por causa de seu principal ícone, o Forte dos Reis Magos. Também a chamam de "Capital Espacial do Brasil" devido às operações da primeira base de foguetes da América do Sul, a Barreira do Inferno, em Parnamirim. O nome do Município vem do latim *natale* e, segundo escritores, seu nome pode ser explicado por duas versões: a primeira refere-se ao dia em que a esquadra penetrou na barra do Rio Potengi; a segunda tem ligação direta com a data da demarcação do sítio primitivo da cidade, realizada por Jerônimo de Albuquerque no dia 25 de dezembro de 1599 (Dia de Natal). É dotada de muitas belezas naturais.

Natal é famosa pelas suas lindas praias, pontos turísticos, lagoas, dunas, ótimo clima e ar puro. As praias mais famosas são Genipabu, onde você pode desfrutar de inesquecíveis passeios de bugres pelas suas lindas dunas, Pirangi onde se encontra o grande cajueiro, Pipa entre outras. Além disso, tem uma ótima culinária Nordestina, artistas populares e uma hospitalidade única no mundo. Para receber a visita de turistas do mundo inteiro, Natal vem juntamente com os empresários, Governo do Estado e do Município, oferecendo incentivos para a formação da infra-estrutura turística, gerando o aparecimento de hotéis de boa qualidade, pousadas, restaurantes e vendendo potencial turístico de Natal nas grandes capitais brasileiras e no exterior. A sua rede hoteleira oferece ao visitante as opções de desfrutarem de diversas localizações de hotéis, sendo, no entanto, mais valorizados aqueles que estão à beira mar, pois unem o turista, a uma paisagem belíssima que, certamente, só será encontrada nesta região. Recentemente, recebeu o título de Ar Mais Puro das Américas. (Segundo a NASA)

Segundo o IBGE, O PIB de Natal em 2004 era de R\$ 5.778.300 mil reais e o PIB per capita era de R\$ 7.542 reais. A economia da cidade está basicamente assentada no comércio, na indústria, na extração mineral e serviços, chegando a concentrar atualmente 25% de sua população economicamente ativa como mão-de-obra trabalhando nessa atividade. Embora

seus principais atrativos naturais estejam ao longo da costa, fora dos limites do município, é na zona urbana onde está concentrada a maior parte dos hotéis, shoppings, restaurantes e bares; principalmente na Via Costeira (Hotéis) e na Praia de Ponta Negra (bares, restaurantes, shoppings e lojas de artesanato).

Gastronomia: é o conhecimento fundamentado de tudo o que se refere ao homem, na medida em que ele se alimenta.

A gastronomia governa a vida inteira do homem: desde o choro dos bebês que reclama o seio da mãe, e o moribundo recebe ainda com prazer a poção suprema. Sua influência se exerce sobre todas as classes da sociedade: desde os banquetes dos reis até o cachorro quente da esquina.

No princípio, foram chamados restaurantes ou casa de saúde, e foi instituído em 1.766, em Paris. O preço de cada item é específico e fixo; qualquer um pode ser atendido a qualquer hora. Com slogan: Aqui estão os molhos saborosos para estimular seu paladar delicado, aqui pessoas debilitadas encontram peitos saudáveis. O restaurante como um espaço social urbano surgiu do consome. No princípio entrava-se em um restaurante (ou sala de um restaurateur) para beber caldos restaurativos, assim como ia para uma cafeteira para beber café. Nos meados do século XIX, era quase exclusivo de Paris. Para os turistas era uma das grandes atrações.

Nos últimos 230 anos, o restaurante passou de uma espécie de spa urbano a um fórum público "político", e depois a um refúgio explícito e ativamente apolítico. Os restaurantes eram ilegais até a Revolução Francesa.

1.2 PROBLEMÁTICA

Nos últimos anos, o foco das atenções sobre o tema da alimentação mudou substancialmente. Tal mudança indica as profundas alterações nos hábitos alimentares e na

própria organização da sociedade em função da globalização, que se expressaram tanto na “diversificação dos produtos consumidos como no das formas sociais desse consumo”:

1.3.1 Cerca de 25% das refeições dos brasileiros são feitas fora de casa. Mas esse hábito não é recente. Um mito foi espalhado que ele começou com a Revolução Francesa (1789), quando a aristocracia caiu e os chefes que trabalhavam nas casas familiares tiveram de montar seus próprios restaurantes. Os restaurantes ou restauradores das energias serviam caldos, não tinham garçom, nem conta. Eles serviam a comida do dia, definida pelo dono da casa”.

1.3.2 Objetivos específicos

Por volta do século XIX, os restaurantes eram freqüentados apenas pelas classes mais altas, eram símbolos de poder e status. Com o surgimento dos primeiros fast foods, no século XX, a classe média também passou a poder desfrutar deste prazer. Isso é uma grande mudança.

No Brasil, nos últimos 50 anos, os hábitos dos freqüentadores também se diversificaram. Os valores e o estilo de vida mudaram. O consumidor também se tornou mais exigente por gostos e sabores. Há aqueles que só comem alimentos crus, os amantes da comida regional, os naturalistas, aqueles que fazem dietas. Donos de estabelecimentos que não tiverem atentos, vão perder seu público.

1.4 JUSTIFICATIVA

Hoje, o segmento de alimentação fora do lar sempre deu sua contribuição significativa ao desenvolvimento do turismo, atraindo o visitante pela boca, e a economia do Rio Grande do Norte, gerando empregos, renda e divisas para o Estado, como também diversão e entretenimento para os moradores da cidade que também adoram fazer suas refeições fora de casa.

1.5 Como os restaurantes se encaixam em um hábito relativamente consolidado, conectado ao

A intensa movimentação em todo o setor de alimentação fora do lar é visível. Trata-se apenas do início de uma longa jornada, cujo objetivo principal é contribuir para a criação de um ambiente de negócios favorável e capaz de promover o seu crescimento de forma sustentada, a busca constante por qualidade de produtos e serviço, faz com que as empresas hoje tracem suas estratégias com bastante cautela levantada em consideração tudo que constitui a organização desde seus concorrentes até seus fornecedores, traçando estratégias e utilizando seu poder de barganha para realizar serviço de melhor qualidade com isso objetivando o destacar-se perante a concorrência?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Investigar o perfil competitivo do mercado gastronômico da cidade de Natal.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar o poder de barganha dos fornecedores;
- Levantar o poder de barganha dos clientes;
- Analisar o risco de entrada de novos concorrentes;
- Avaliar o risco de substituição de produtos/ serviços;
- Identificar a intensidade da rivalidade entre os concorrentes.

1.4 JUSTIFICATIVA

Na busca por oferecer variedade aos seus clientes, alguns restaurantes criaram áreas diferenciadas para a alimentação, o que constitui uma tendência recente. Associam, no entanto, outras características, de modo a tornar seus restaurantes diferentes.

Comer em restaurantes, já era um hábito relativamente estabelecido, conectado as transformações sociais mais gerais paralelas àquelas observadas pelo mundo, desde a década de 1950 o crescimento urbano na expansão industrial e na incorporação da mão-de-obra feminina ao mercado de trabalho.

A partir da década de 1980, ocorreu um aumento na presença de restaurantes, que trouxe consigo a semente do que, mais tarde, se tornaria um elemento distintivo e importante para esses centros comerciais: alimentação fora de casa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Oferecendo uma concentração de restaurantes de comida rápida, as praças de alimentação ganharam extrema relevância, especialmente na década de 1990, pois passaram a ser tratadas como espaços capazes de atrair consumidores não só pela variedade de estabelecimentos ou pela comodidade e rapidez que oferecem, mas por permitirem conjugar, em um único shopping center, uma série de atividades, como compras, cinema e serviços, a uma atividade fundamental, o comer.

A propagação do “comer fora” impulsionou-se fortemente a partir desse contexto favorável, gerado em meados do século XX, abrindo caminho para que esse hábito se tornasse cada vez mais comum, sobretudo entre pessoas provenientes da classe média urbana.

Nesse sentido, o mundo atual vinculou os horários das refeições aos de outras atividades consideradas mais relevantes, como o trabalho e o estudo, sendo que as pausas para alimentação intercalam-se no decorrer do dia, a fim de atender aos compromissos assumidos. A jornada diária foi estipulada com um intervalo para o almoço, refeição principal que normalmente tem a duração de uma hora e pode ser realizada entre meio-dia e 14h, horários que correspondem ao grande movimento observado em praças de alimentação, especialmente durante a semana de trabalho.

A oportunidade e a viabilidade deste trabalho foi ter acesso às informações externadas pelos proprietários, o que é fundamental e constitui num diferencial de mercado. Tendo em vista que o principal objetivo de investigar o perfil competitivo do mercado alimentício da cidade de Natal.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceito e Definições de Estratégias

Estratégia é a definição de como recursos serão alocados para se atingir determinado objetivo. Usada originalmente na área militar, esta palavra hoje é bastante usada na área de negócios. A palavra vem do grego *estratêgós*, tendo significado inicialmente "a arte do general".

As definições do conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as referem, existindo, embora, convergência em alguns aspectos que estão na base do conceito. O conteúdo e os processos de formação da estratégia são objeto de abordagem muito diversificado que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento. Como afirma Ansoff (1993, P.126), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e é isso dificulta uma definição.

Palavra "estratégia" tem muitas definições:

- Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos.
- Arte militar de escolher onde, quando e com que travar um combate ou uma batalha.
- Arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos.
- Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.
- "Arte da dialética das vontades valendo-se da força para resolver o seu conflito".

Estratégia começa com uma visão de futuro para a empresa e implica na definição clara de seu campo de atuação, na habilidade de previsão de possíveis reações às ações empreendidas e no direcionamento que a levará ao crescimento. A definição de objetivos, em si, não implica em uma estratégia. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins. O desenvolvimento de estratégias tem sido tradicionalmente abordado como um processo formal de planejamento, envolvendo, em geral, duas etapas. A primeira engloba a definição do negócio bem como a

explicitação da missão da organização e seus princípios. A segunda é constituída das análises dos ambientes interno e externo à empresa, a determinação de objetivos com seus respectivos indicadores de acompanhamento e a formulação das estratégias correspondentes para alcançá-los.

Estratégia é então "a principal ligação entre fins e objetivos e políticas funcionais de vários setores da empresa e planos operacionais que guiam as atividades diárias" mintzberg, (2000, p 35), isto é, compreende a escolha dos meios e articulação de recursos para atingir os objetivos que pode tomar a forma de um "plano unificado, compreensivo e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente". Um ponto de vista mais alargado do conceito é partilhado por outros autores, que consideram os objetivos inseparáveis da definição de políticas e das ações organizadas com vista a atingi-los. Neste sentido, estratégia é a determinação dos objetivos de longo prazo, das políticas e ações adequadas para atingi-los e a correspondente afetação de recursos, isto é, a estratégia compreende a definição dos objetivos e dos meios, conforme chiavenato, (1992) As definições de estratégia revelam ainda, diversidade nos aspectos em que cada autor dá ênfase especial. Assim, o processo de tomada de decisão, isto é, a definição de regras de decisão em condições desconhecimento parcial, é particularmente a afetação dos recursos que constituem o centro do problema para simon (1995), enquanto a indústria, área principal em que a concorrência ocorre, é fundamental. Numa perspectiva diferente, matallo (1999) dá relevo aos atores envolvidos, preocupando-se com quem define a estratégia. Preconizando uma atitude ativa de constante adaptação aos desafios, centra-se nas decisões e ações que se vão desenvolvendo para fazer face ao meio envolvente.

2.2 Visão e Raciocínio Estratégico

2.2.1 Visão

Pode-se comparar a Visão com uma viagem mental do conhecido para o desconhecido. A Visão Estratégica articula as decisões e as ações empresariais para atingir aos objetivos do negócio numa perspectiva realista. Executivos eficazes são aqueles que têm uma ampla visão conceitual (entendem a complexidade do mundo dos negócios) e aliam a isso a sua capacidade de pensar estrategicamente. Por isso, são percebidos como verdadeiros arquitetos da transformação organizacional na busca da competitividade dos negócios.

A visão estratégica vai exigir uma árdua e definitiva tarefa, aplicar disciplina na elaboração de nossas atividades para realizarmos objetivos de médio e longo prazo. E a disciplina é diferente de ter uma metodologia rígida de ação, ou uma rotina imune às mudanças. Disciplina é capaz de alterar nosso comportamento, rever nossos hábitos, modificar nossos métodos tantas vezes quantas forem necessárias para atingirmos de nossos propósitos.

Ao invés de tentar ajustar nossos sonhos aos resultados que alcançamos, temos que transformar ações para alavancar resultados que seja um retrato fiel dos sonhos que aspiramos. Disciplina é perseverar até a conquista de nossas metas. Se isso exigir mudanças profundas em nossos hábitos e práticas, que assim seja. O importante é estar ligado a princípios éticos fundamentais, que possam nortear nossa prática de vida, ser um farol claro que ilumine nossa caminhada. O caminho será construído sob essa luz, mas sem deixar nunca de enxergar o objetivo como destino a ser alcançado. O percurso vai sendo determinado de acordo com as percepções e análise sistemática do ambiente à nossa volta, porém a disciplina nos permite a manutenção da caminhada, a não desistência de nossos propósitos, a capacidade de realizar nossa visão estratégica.

2.2.2 Raciocínio

Desde o início da existência do homem, a busca pelo conhecimento desafia os pensadores. Em um primeiro momento, atribuíam-se à mitologia a explicação das causas dos eventos que se revelavam incompreendidos pela mente humana. Surge então, na civilização grega, uma preocupação mais sistemática e filosófica das condições da formação do conhecimento, introduzindo o elemento da razão no raciocínio humano. Para certo (1993), o raciocínio contribui para a formação do conhecimento, que servirá de base para a formatação de idéias estratégicas.

O cérebro humano, órgão extremamente complexo e capaz de raciocinar como nenhum outro, apresenta-se como peça fundamental no processo de geração de estratégias inovadoras. Apoiando as teorias que processam informações por meio de conceitos econômicos estabelecidos, surge um outro grupo de referenciais que almeja compreender melhor o processo cognitivo da mente humana na geração do conhecimento inovador. Os filósofos especializaram-se nas questões que circundam a construção do raciocínio humano voltado para geração do conhecimento. De fato, raciocinar estrategicamente, é fazer planos, e o plano nada mais é que a intenção de conquistar determinado objetivo, por sua vez outra

intenção! Tudo não passa visões. É no campo tático, pela decisão tática e conquista do objetivo, que essa visão transforma-se em realidade concreta.

2.3 Administração Estratégica X Planejamento Estratégico

A Administração Estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. No passado, o processo de administração estratégica era influenciado em grande parte pelo departamento de planejamento das organizações.

Neste sentido, a administração estratégica pode ser resumida em etapas inter-relacionadas e interdependentes, que a alta administração deve realizar e apoiar, conforme os itens a seguir:

1. análise de ambiente externo - verificando as oportunidades e ameaças ou limitações;
2. análise de ambiente interno - pontos fortes e fracos;
3. estabelecimento de missão organizacional e dos objetivos gerais;
4. formulação de estratégias em todos os níveis, que permitam à organização combinar os seus pontos fortes e fracos com as oportunidades do ambiente;
5. implementação de estratégias; e,
6. realização de atividades de controle estratégico.

Para Jones (2002) O Processo de Administração Estratégica resulta numa avaliação do ambiente organizacional (análise do ambiente), no estabelecimento da missão e metas organizacionais (estabelecimento das diretrizes organizacionais), desenvolvimento de formas de se lidar com a concorrência para atingir essas metas e cumprir a missão (formulação de estratégia) é um plano para traduzir a estratégia organizacional em ações (implementação da estratégia).

Intimamente ligados às definições do conceito de administração estratégica, estão os processos que lhe dão origem. As formas como as estratégias surgem e se implementam não é um processo idêntico em todas as organizações, resultando antes de uma conjugação de fatores externos (características e condições do meio envolvente) e de condições internas (dimensão, capacidades materiais e humanas, organizacionais), que configuram cada situação particular.

Contudo, em certas organizações ou em determinados contextos de alterações profundas e imprevisíveis do meio envolvente, a estratégia não se desenvolve através de processos claros, ordenados e controlados nem se encontra explícita (ou integralmente explícita) em qualquer documento. Vão-se formando através da aprendizagem sobre a envolvente, capacidades internas da organização e a forma apropriada de estabelecer uma relação entre elas. As ações que se vão desencadeando, cujas implicações para o futuro não se conhecem à partida, tenderão a desenvolver uma convergência de comportamento que configura um planeamento estratégico.

2.4.1 Análise SWOT

Muito se fala em Planejamento Estratégico (PE), e nas organizações de maneira geral ainda se pode encontrar uma série de interpretações em relação a esta ferramenta da administração. O Planejamento Estratégico, que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. Segundo ansoff (1993), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento em longo prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas. A importância do Planejamento Estratégico dentro do processo de Administração Estratégica ajuda a gestão das organizações como uma ferramenta útil. Foram descritos alguns conceitos importantes sobre administração estratégica, visão e gestão estratégica que em muito podem contribuir para a reflexão dos administradores, e que estão diretamente relacionados ao processo de Planejamento Estratégico. O Planejamento Estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão. Portanto, o planejamento parece assumir o papel de mapa, servindo mais como um suporte para iniciar a ação, do que como um objetivo que deve ser buscado, exemplificados pelos soldados perdidos nos Alpes que conseguiram voltar ao acampamento baseados em um mapa dos Pirineus. O mapa foi o catalisador da ação, proporcionando a noção de segurança e rotina, tão necessárias aos seres humanos. Ou seja[...] se planejar não garante a previsão e resolução de todos os problemas, pelo menos ajuda a se iniciar a ação” mintzberg (2000).

O Planejamento Estratégico é hoje uma ciência que indica conceitos e modelos a serem utilizados por uma empresa para especular futuros e possíveis posicionamentos estratégicos. Constata-se, no entanto, a falta de uma metodologia que incorpore, logicamente e de modo ordenado, esses conceitos e modelos para preparação de um plano estratégico de uma empresa. certo (1993). Para por em pratica a administração Estratégica é preciso tanto planejar quanto projetar o futuro para tornar uma empresa bem-sucedida.

2.4 ELEMENTOS E ETAPAS DO PLANO ESTRATEGICO

2.4.1 Análise SWOT

A análise de SWOT recebeu este nome devido à terminologia em inglês de forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats). Mckenna (1993, p 122) afirma que a análise organizacional deve começar por identificar os seus pontos fortes e os pontos fracos através de uma sondagem ambiental externa. A organização deve estar atenta para avaliar o que descobriu a partir de sua sondagem ambiental em termos das oportunidades que a organização pode explorar e das ameaças por ela enfrentadas.

Neste modelo analisam-se as informações internas à organização frente aos fatores externos, que se apresentam como ameaças e oportunidades à organização. Através desta matriz podem-se determinar os pontos que devem ser priorizados para atendimento das necessidades estratégicas.

Para thompson (2000), a SWOT começou a ser desenvolvida nos anos 60, nas escolas americanas de administração. O objetivo inicial era focalizar a combinação das "forças e fraquezas" de uma organização com as "oportunidades e ameaças" provenientes do mercado. HENDERSON, Daniel (1998) explicam que esta abordagem utiliza a opinião dos executivos da organização para avaliar os pontos importantes do planejamento.

O objetivo da SWOT é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças. Diante da predominância de pontos fortes ou fracos e de oportunidades e ameaças, podem-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização.

Segundo carvalho (2001), apesar da popularidade do SWOT, ainda não se eliminou o problema da definição da competência distintiva de uma organização, ou seja, da definição dos pontos fortes e fracos na organização. Para solucionar este problema, busca-se identificar quais aspectos da organização são duradouros e imutáveis durante períodos relativamente longos e quais aspectos são necessariamente mais responsivos às mudanças no mercado e às pressões de forças ambientais.

Ambiente Externo

Uma das partes da análise SWOT é o estudo do ambiente externo à organização em busca de ameaças e oportunidades. Trata-se da análise daquilo que está sempre fora do controle das empresas, mas que é importante de se conhecer e monitorar. Entre as forças a serem consideradas estão os fatores demográficos, econômicos, históricos, políticos, sociais, tecnológicos, sindicais, legais.

As ameaças e oportunidades sempre afetam de forma homogênea todas as organizações que concorrem num mesmo mercado-alvo. Contudo as organizações que perceberem as mudanças e tiverem agilidade para se adaptarem, serão aquelas que melhor proveito tirarão das oportunidades e menor dano das ameaças.

As Oportunidades são:

- Demanda dos Clientes por produtos/serviços;
- Novas tecnologias surgidas no mercado;
- Mão-de-Obra qualificada disponível no mercado;
- Visão positiva dos clientes, em relação à organização.

As Ameaças são:

- Concorrência desleal por parte das empresas competidoras;
- Processo inflacionário agudo;
- Legislação restritiva;
- Conjuntura recessiva.

Os Pontos Fracos

- Instalações inadequadas ou insatisfatórias, segundo os clientes;
- Erros, desperdícios, não-conformidades, desvios, etc;
- Falta de padronização dos processos organizacionais;
- Baixa Qualificação dos Seres Humanos que trabalham na organização.

Os Pontos Fortes

- Normas e procedimentos adequadamente definidos e disponíveis aos Seres Humanos;
- Tecnologia compatível com a Qualidade desejada pelos clientes;
- Posição estratégica no mercado: superior aos concorrentes;
- Produtos/Serviços/Atendimento conformes às expectativas dos clientes;

Uma coisa é perceber que o ambiente externo está mudando, outra, é ter competência para adaptar-se a estas mudanças (aproveitando as oportunidades e/ou enfrentando as ameaças).

Da mesma maneira que ocorre em relação ao ambiente externo, o ambiente interno deve ser monitorado permanentemente.

Em primeiro lugar é importante fazer uma relação de quais são as variáveis que devem ser monitoradas, por exemplo: capacidade de atendimento, demanda pelos serviços prestados, satisfação do público alvo com o atendimento, crescimento do número de contribuintes, nível de renovações das contribuições, dedicação dos funcionários, capacidade de gestão das lideranças da organização, flexibilidade da organização.

2.4.2 Definição das Diretrizes Estratégicas

Estamos vivendo em um ambiente em constante mutação, já não basta o conhecimento profundo do negócio, "centrado no próprio negócio"; o sucesso do passado não garante mais uma posição confortável no futuro; as organizações estão sendo avaliadas por outros indicadores de desempenho, muito diferentes das formas tradicionais de cobrança.

Portanto a nova configuração do ambiente na maioria das organizações está considerando a concorrência global como sendo uma das principais variáveis na formulação

de sua estratégia. Entretanto, o que a empresa decide fazer para atingir metas que desenvolvam e ajustem a sua vantagem competitiva, considerando o ambiente, respeitando seus princípios, visando cumprir a missão do negócio. O conjunto destas diretrizes, que na realidade representam o elo entre a formulação estratégica e os planos de ação, está contido uma série de desafios relativos à competitividade. Para CARVALHO, Marly (2001) Diretriz são normas gerais de caráter permanente, que orientam a tomada de decisão nos diversos escalões da organização, determinando prioridades e concentração de esforços para empreendimentos de maior importância.

As diretrizes estratégicas é o produto da formulação da estratégia do negócio que, por sua vez, levou em consideração na sua formulação uma série de variáveis internas e externas, que representam o contexto no qual o negócio em questão está inserido, e determinam as posturas e as prioridades futuras que orientarão as ações do dia-a-dia. Segundo CERTO, Samuel (1993), as diretrizes são o conjunto de instruções, procedimentos, propósitos, normas ou indicações que devem ser considerados para se levar a termo um plano de ação. Incluem-se aqui a Missão, a Visão e os objetivos da organização. De acordo com MINTZBERG, Henrique (1994). Visão estratégica é aspirações e valores fundamentais para uma organização, geralmente atraentes aos seus membros e colaboradores; capacidade de idealizar condições diferentes e melhores e formas de as alcançar.

Neste contexto podemos afirmar que atualmente a maioria das diretrizes estratégicas apresenta uma significativa mudança de enfoque no âmbito negociação e uma grande mudança na cabeça de todas as pessoas da organização.

2.4.3 Formulação da Estratégia

A formulação do Plano Estratégico deve ser um processo sob medida que considere aspectos da empresa, tais como história, cultura, clima, experiências em planejamento, expectativas, personalidade e estilo dos dirigentes, dentre outros.

De acordo com tomson (2000) é necessário seguir um roteiro que consideraremos o básico, e que, funcionando como guia, permite uma abordagem "sob medida", levando em conta os aspectos acima mencionados para se formular o Plano Estratégico. Podemos dividi-la em dois conjuntos: O primeiro que inclui a definição do Negócio, a explicitação da Missão e dos Princípios, é a parte mais permanente por ser a menos sujeita mudança do ambiente. O segundo que inclui a Análise do Ambiente, a definição dos Objetivos e a formulação das

Estratégias, está mais sujeito a atualizações para acompanhar e se antecipar às alterações do ambiente e da empresa.

2.4.4 O planejamento estratégico, ou a formulação da estratégia, é, portanto, essencial para a empresa, pois esta dificilmente poderá criar condições, simultaneamente, para responder a todas as demandas (necessidades), de todos os possíveis segmentos de mercado. Dificilmente, também, poderá instantaneamente mudar drasticamente as condições de atendimento ou “pular” de um segmento de mercado para outro. Assim, o planejamento estratégico propicia que a empresa identifique em que direção predominante pretende mover-se, orientando as competências (que vai acumulando e adquirindo) para as oportunidades que surgem no mercado de criar valor para seus clientes atuais e potenciais. A longo prazo, segundo PORTE (1996), a competitividade resulta da capacidade de formar competências que propiciam produtos e serviços que não podem ser antecipados.

O processo de Formulação Estratégica (FE) caracteriza a fase de planejamento aplicado no nível estratégico da gestão das organizações. A FE é focada na definição da visão, metas globais e na busca do melhor caminho a ser seguido para garantir a sobrevivência e o crescimento sustentado da organização em longo prazo.

A Formulação Estratégica foca-se em potencializar as capacidades através de todo o portfólio de produtos/serviços, alocar os recursos necessários, determinar vantagens competitivas e forças motrizes e planejar e desenvolver competências.

A Formulação Estratégica tem interface direta com o Gerenciamento pelas Diretrizes e Gerenciamento de Projetos, apresentando métodos e técnicas de planejamento, conduzindo e coordenando o processo, dinamizando os trabalhos e organizando os debates. A construção compartilhada das estratégias, a partir da exploração das diversas perspectivas dos envolvidos no processo, garante o comprometimento de todos com as metas globais e estratégias traçadas.

O processo de formulação estratégica pode ser dividido em passos sucessivos: primeiro, definindo os objetivos; depois, procedendo a uma auditoria externa para avaliar o meio ambiente; em seguida, fazendo uma auditoria interna para descobrir as vantagens competitivas da empresa (as forças) e as suas eventuais fraquezas, e por último, a avaliação das alternativas estratégicas, ao que se seguirá, por fim, a sua operacionalização e posterior

controle. O processo de planejamento compreende assim quatro elementos: os objetivos, os orçamentos, as estratégias e os programas.

2.4.4 Implementação da Estratégia

Um dos momentos mais importantes de todo o processo de planejamento consiste na implementação da estratégia, pois é nessa fase que o planejamento irá se concretizar. Para cavalcanti (2001), estudos recentes sugerem que somente 10% das estratégias formuladas são implem que esses são incapazes de colocar em prática o que foi formulado. Entretanto, o verdadeiro problema pode estar além: na separação entre formulação e implementação, na dissociação entre pensar e agir.

Em geral, os gestores buscam resolver esse problema, ampliando o controle, buscando gerenciar a cultura organizacional ou ainda colocando a culpa nos executantes, alegando e ser uma função exclusiva de um departamento da empresa, passando a ser uma atribuição de todos os níveis (estratégico, tático e operacional).

Por outro lado, a distância entre esses níveis também diminui, ou seja, a formulação e a implementação da estratégia se tornam cada vez mais interdependentes. Atualmente é difícil a formulação ocorrer totalmente dissociada da implementação. Muitas vezes, é no próprio desenvolvimento da gestão da empresa que os gestores e suas equipes definem e programem as estratégias, buscando aprender com os erros cometidos. Segundo mckenna (1993), no cotidiano empresarial, o planejamento constitui também um processo de aprendizado contínuo, onde a formulação e a implementação se tornam indistinguíveis.

Nesse sentido, parece fundamental que o gestor seja capaz de lidar com esse lado imprevisível do processo de planejamento, sendo flexível e capaz de realizar as mudanças de curso necessárias à implementação da estratégia. Assim, é importante levar em consideração que as estratégias podem surgir dos lugares mais estranhos e de pessoas que não se esperava.

O papel da liderança, segundo esta concepção, não é apenas de preconceber estratégias, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelas quais novas estratégias podem emergir.

2.4.5 Controle Estratégico

Para se entender o controle estratégico é necessário saber o que é controle organizacional. Em organizações, controlar significa monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que ocorrem dentro de uma organização. Para Peter (1993), controle é fazer com que algo aconteça como foi planejado. Para controlar, os administradores devem entender claramente os resultados de uma ação em particular. Somente então poderão determinar se os resultados previstos estão ocorrendo e fazer com que aconteçam as mudanças necessárias para garantir resultados desejados.

Na prática, os administradores realmente controlam seguindo três etapas gerais: medindo o desempenho, comparando o desempenho medido com as metas e os padrões adotados e tomando a atitude corretiva necessária para garantir que os eventos planejados realmente se materializem.

O processo de administração estratégica resulta numa avaliação do ambiente organizacional, no estabelecimento de metas organizacionais, desenvolvimento de formas para atingir essas metas e cumprimento da missão da organização (formulação da estratégia) e num plano para traduzi-la em ações (implementação da estratégia). O controle estratégico fornece a realimentação, que é crítica para se determinar se todas as etapas do processo de administração estratégica são adequadas, compatíveis e estão funcionando de forma apropriada. Segundo Certo (1993). O controle estratégico refere-se aos procedimentos de checagem do cumprimento e do alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos. O sistema de controle está definido no plano estratégico através da verificação de indicadores de alcance dos objetivos em reuniões de revisão pré-agendadas no cronograma de operacionalização.

O controle estratégico, é um tipo especial de controle organizacional, tem como etapas:

- medir o desempenho organizacional;
- comparar o desempenho organizacional com os objetivos e padrões;
- tomar atitudes corretivas.

O Controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que concentra-se na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que ela está funcionando apropriadamente. Em essência, o controle estratégico é empreendido para garantir que todos os resultados planejados materializem-se de fato.

2.5 MODELO DAS CINCO FORÇAS E PORTER

Estratégia é um requisito para a sobrevivência da empresa, enquanto a estratégia competitiva é o diferencial, a vantagem competitiva sustentável das organizações. A busca da competitividade tem levado as organizações a adotarem estratégias as mais diversas possíveis. Seja de forma implícita, quer seja de forma explícita, todas as organizações possuem uma estratégia.

A estratégia competitiva, que conceitua como sendo o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, bem como as políticas e metas necessárias para alcançar seus objetivos. "A estratégia é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais está buscando chegar lá." (PORTER, 1996)

Partindo deste pressuposto, destaca-se como um dos mais relevantes autores da escola do posicionamento, que busca a obtenção e defensibilidade de uma posição rentável dentro de uma determinada indústria ou formas de influenciar esta indústria a favor da organização. O termo Indústria se refere ao conjunto de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si. As forças competitivas definem a intensidade da concorrência e também a rentabilidade da indústria. porter (1996) identifica cinco forças estruturais básicas das indústrias que determinam o conjunto das forças competitivas. São elas:

- Ameaça dos novos entrantes;
- O poder de barganha dos fornecedores;
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- O poder de barganha dos compradores;
- Rivalidade entre os competidores já estabelecidos.

As cinco forças competitivas procuram avaliar o determinante fundamental da rentabilidade de uma empresa que é a atratividade da indústria. Desta forma, considera que a estratégia competitiva de uma organização deve surgir a partir da compreensão das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. Estratégia competitiva baseia-se nas atividades, uma vez que toda vantagem ou desvantagem advém da soma de todas as atividades da companhia e não somente de algumas. (porter 1996).

A capacidade conjunta dessas cinco forças competitivas determinaria a habilidade que as empresas, dentro de uma indústria, teriam que ter para obter, em média, taxas de retorno sobre os investimentos superiores ao custo de capital, garantindo o lucro, chave da sobrevivência. Essa capacidade variaria de indústria para indústria.

Para conhecer melhor o modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter observe no quadro abaixo. Trata-se de um modelo que assume a especial importância da concorrência num contexto de escassez de recursos, que se encontra em constante mudança técnica e social.

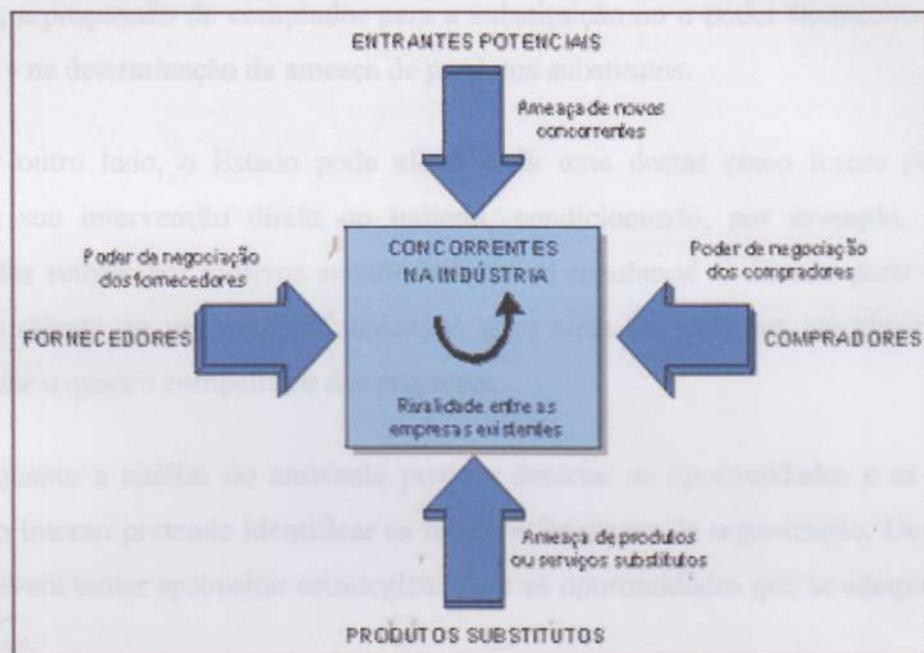


Figura: O modelo das cinco forças competitivas de PORTER, Michel (1996).

Fonte: Porter (1996)

De acordo com Porter (1996), há cinco forças competitivas que determinam o interesse de cada setor de atividade:

- O grau de rivalidade entre os atuais concorrentes (com consequências ao nível dos preços, inovação e capacidade produtiva instalada);
- O poder de negociação dos clientes (com reflexos nos preços e prestações de serviços adicionais);
- O poder de negociação dos fornecedores (que afeta a rentabilidade do negócio);
- A ameaça de novos concorrentes (que depende das barreiras à entrada no setor) e
- A ameaça de produtos substitutos (que é um fator de risco para o próprio setor).

Estas forças vão depender de fatores como a taxa de crescimento do setor, o número de concorrentes, a repartição das suas quotas de mercado ou o grau de diferenciação dos produtos - no caso do grau de rivalidade entre os atuais concorrentes; a dimensão dos clientes, a sua sensibilidade ao preço ou a existência de produtos substitutos - para o poder negociação dos clientes; o número de fornecedores, os custos de mudança de fornecedor ou a existência de substitutos - no caso do poder negociação dos fornecedores; os obstáculos à entrada no setor, as retaliações previsíveis à entrada ou a atratividade presente ou esperada do setor - quanto à ameaça de novos concorrentes; e, por fim, o desempenho relativo dos produtos substitutos, a propensão do comprador para a substituição ou o poder financeiro dos setores substitutos - na determinação da ameaça de produtos substitutos.

Por outro lado, o Estado pode afetar cada uma destas cinco forças competitivas, através da sua intervenção direta ou indireta, condicionando, por exemplo, o acesso a determinados setores por motivos económicos ou de segurança. O Estado pode também ser um grande cliente ou um grande fornecedor, para além de, pela sua atividade legislativa, poder regular o quadro competitivo das empresas.

Enquanto a análise do ambiente procura detectar as oportunidades e as ameaças, o diagnóstico interno pretende identificar as forças e fraquezas da organização. Desta forma, a empresa deverá tentar aproveitar estrategicamente as oportunidades que se adequem aos seus pontos fortes.

A análise da organização deverá contemplar, entre outros aspectos, a dimensão histórica da estratégia da empresa, o seu desempenho, a sua estrutura económica, os recursos de que dispõe o seu sistema de valores e a sua capacidade criativa. Desta análise deverá resultar uma avaliação das características e capacidades de ação da empresa, da sua posição competitiva, do seu posicionamento dentro do setor, enfim, dos seus pontos fortes e fracos. A fim de elaborar uma boa estratégia, é necessário se conhecer bem o setor e as características que governam suas forças competitivas.

3 METODOLOGIA PESQUISA

3.1 Tipo de Estudo

O presente estudo que foi realizado neste trabalho é uma pesquisa do tipo qualitativa exploratório, que tem como finalidade analisar e identificar, através de entrevista abertas, todo processo de estratégia utilizado pelos empresários da cidade do Natal.

As pesquisas de abordagem qualitativa têm a finalidade de descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisando a interação de algumas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos. Já o estudo exploratório é um tipo que permite ao pesquisador, explorar todo ambiente analisado para se obter uma melhor compreensão de diversos fatores e elementos que influenciam determinados fenômenos (oliveira, 2002).

Para Kotler (1998) A pesquisa de tipo exploratória é realizada quando não existem estudos anteriores sistematizados e aprofundados cerca do assunto.

3.2 Universo e Amostra

A pesquisa foi realizada com seis empresários do ramo alimentício da cidade do Natal, onde os mesmo responderam uma entrevistas seguida de um questionário.

3.4 Técnica de Coleta de Dados

O tipo de técnica de coleta de dados utilizados neste estudo foi entrevista com os proprietários dos restaurantes: Hua da Li, Guinza, Pinga Fogo, Natalís, Dois Nove Quatro (294), Jardim Suíço e observações in loco.

3.5 Tratamento dos Dados

O presente trabalho foi aplicado uma pesquisa qualitativa, cujo conteúdo de respostas dos entrevistados serviu de base para uma comparação dos perfis das respectivas empresas supracitadas contendo um anexo do questionários utilizado nas entrevistas.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Análise e Discursão dos Dados

Baseado na intensidade da rivalidade entre os setores nos estabelecimentos Natalis, e Hua do Li existe um alto grau de rivalidade entre os restaurantes, reflexo da concorrência e a diversidade de produtos e serviços oferecidos no mercado hoje, mais precisamente no setor gastronômico. Para os restaurantes Pinga Fogo, e o Guinza essa rivalidade existe, mas já não é tão intensa, ainda é considerada baixa, pois mesmo possui uma clientela bem caracterizada devido a diversidade de produtos e serviços que nesses estabelecimentos é oferecido. Nas empresas Dois Nove Quatro (294) e Jardim Suíço a mesma rivalidade e de considerada de concorrência média, porém isso é um ponto positivo, pois ajuda numa melhor qualificação das empresas junto ao mercado competitivo gastronômico, ou seja, na busca constante de informações externas visando uma concorrência igualitária ou superior à atual.

No que tange as ameaças dos concorrentes, o Pinga Fogo, o Guinza e Hua da Li, Jardim Suíço a concorrência é considerada de intensidade média e baixa, devido à qualidade oferecida por seus produtos e serviços e sua clientela ser considerada bastante exigente, mas fiel. Já no estabelecimento Dois Nove Quatro (294), a realidade é outra, a concorrência possui grau alto, devido a empresa ser localizada no bairro de Petrópolis, região que possui grande concentração de empresas atuantes na mesma área e que são, ainda, pouco exploradas por turistas e por possuir e uma clientela pouco variada quase apenas de universitários.

Em se tratando das ameaças dos produtos substitutos, para os empresários do Pinga Fogo, Natalis, Guinza, Hua do Li e Jardim Suíço, essas ameaças são consideradas de baixa intensidade, devido seus clientela sempre buscarem uma alimentação saudável de qualidade, priorizam também o ambiente mais sofisticado que possa atender as suas necessidades de boa alimentação mais com sofisticação, sempre que podem procuram comer uma comida elaborada com sabor e saúde, ou seja o público é bastante fiel; já no Dois Nove Quatro (294) existe um pouco de receio sobre os produtos, pois ele é de intensidade média, mas o seu proprietário acredita que com tempo vai ganhando espaço no mercado consequentemente sufocando os grandes empresários de maior influência no ramo.

Os compradores dos restaurantes Natalis, Pinga Fogo Guinza e Jardim Suíço tem um poder de barganha de intensidade alta, considerando que a clientela muito exigente e sofisticada que frequenta esse tipo de estabelecimento. Esses sempre estão dando sugestões

para melhoramento do atendimento, numa maior diversidade de pratos e procurando melhores preços, já a clientela do Hua do Li e do dois Nove Quatro (294) esse poder é considerado baixo, pois os clientes quase nunca reclamam, estão sempre satisfeitos, dificilmente tentar sugerir mudanças. SEGUNDO FERRAZ, Suely, (1995), a competição neste setor, se dá nas práticas gerenciais. Existe uma grande relação entre esforços de gestão e valor da produção. É necessária uma capacidade empreendedora direcionada, principalmente, para a atualização de técnicas de gestão de estratégias para manter o negocio no mercado atual.

Em se tratando dos fornecedores, o Pinga Fogo, Dois Nove Quatro (294) e o Jardim Suíço, utilizam o poder de barganha com seus fornecedores para poder oferecer sempre produtos com mais qualidade, serviços bem qualificados e preços acessíveis ao mercado, por isso “a abriga é acirrada” e de alta intensidade para manter a qualidade do restaurante. Os demais estabelecimentos como Hua do Li, Guinza e Natalis, esse poder é utilizado com mais cautela, por isso torna-se de média intensidade, pois os mesmos procuram agradar seus fornecedores mas sempre exigindo melhores preço prazo de compra e qualidade acima de tudo, para que eles possam oferecer aos seus clientes uma alimentação saudável com qualidade e preço.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Na pesquisa a concorrência e a rivalidade do ramo gastronômico entre as empresas é constante e acirrada e de caráter alto. Os empresários necessitam traçar estratégias diárias para o plano de seu negocio, com o crescimento da gastronomia na cidade do Natal hoje todos necessitam utilizar o poder de negociação com as pessoas sejam clientes ou fornecedores. Existi uma briga diária, para aumentar a demanda da empresa é necessário que a oferta esteja em alta, com isso precisam estar aliados aos fornecedores em busca de qualidade, agilidade e preço, tornando o mercado gastronômico ainda atrativo. Nos últimos anos vêm surgindo os produtos substitutos, que ainda hoje não se mostra medo perante os empresários, mas amanhã, podem trazer preocupações para os mesmos já que o tempo é um fator negativo para os trabalhadores terem uma alimentação adequada nutricionalmente. Por este motivo os proprietários desse ramo investem e apostam que uma comida saudável sofisticada atendendo o paladar dos clientes ajudaria a contrabalancear esse tipo de prestação de serviço (Produto substituto).

As empresas analisadas desenvolveram capacidades competitivas utilizando, principalmente, a estratégia de (Porter, Michael, 1980), como explicado ao longo do trabalho.

Neste sentido, esta empresa pode ser caracterizada como inovadora e de sucesso, por ter se destacado em um mercado tradicional e bastante disputado. Além da utilização da estratégia de "valorização dos clientes", esta empresa busca diferenciações em preço, qualidade e imagem. Desta maneira, é possível afirmar, de uma forma geral, que para atingir sucesso em uma determinada estratégia, são necessárias diferentes qualificações. O setor de alimentos de restaurantes, de acordo com a classificação de Ferraz, Suely (1995), encontra-se no grupo de indústrias tradicionais. Este grupo é formado por empresas que se caracterizam pela elaboração de produtos com menor conteúdo tecnológico, destinados ao consumo final, apresentando, então, uma grande dependência da capacidade de consumo da população. Em vista o grande número de produtos existentes nos mercados percebe-se a necessidade de adaptá-los para que atendam as necessidades dos consumidores. Adaptação não se resume ao lançamento desenfreado de novos produtos criando variedades, mas atribuir a um determinado bem material ou serviço as funções necessárias para satisfazer as vontades de seus compradores, para isso é preciso um estudo focado no estilo de vida de seus possíveis consumidores. Os resultados, entre outras relações das características do perfil dos empreendedores e a satisfação de seus clientes, apontam que a pouca utilização de estratégias de influência reflete de forma negativa na satisfação de seus clientes.

Porter, M. E. *Estratégia: a busca de vantagens competitivas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

JONES, G. *O Estrategista: Do pensamento à ação estratégica na organização*. São Paulo: Makron, 2002.

MINTZBERG, H. *Safari de estratégia - um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MATALLÓ JR, H. *A Problemática da Conhecimento*. in: CARVALHO

M.C.M/Org. *Construindo o Saber Local*. Papirus, 1999.

OLIVEIRA, Sílvia Luiz de. *Tratado de metodologia científica*. Local: Pioneira, 2002.

PORTER, Michel. E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PORTER, michael e.; *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Local: Editora Campus; 1996.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1993.
- ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. São Paulo : Makron Books, 1994
- CAVALCANTI, Marly (org.) **Gestão Estratégica de negócios**: Evolução, cenários, diagnóstico e ação São Paulo: Pioneira, 2001
- CHIAVENATO, Idalberto. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1992.
- CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo : Makron Books, 1993.
- FERRAZ, Suely Andrade, **Estratégia Competitiva do Marketing**, Local: Campus, 1994
- HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- JONES, G. O **Estrategista**: Do pensamento a ação estratégica na organização São Paulo: Makron, 2002.
- MINTZBERG, H. **Safári de estratégia** - um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MATALLO JR, H. **A Problemática do Conhecimento** in: CARVALHO M.C.M(Org) **Construindo o Saber**.Local: Paparus, 1999.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. Local: Pioneira, 2002
- PORTER, Michel. E. **"Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior"**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PORTER, michael e.; **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência , Local: Editora Campus; 1996.

PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**. Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1995.

THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, III J. **Planejamento estratégico**: Elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

APÊNDICE

APÊNDICE A

ENTREVISTA REALIZADA COM OS PROPRIETÁRIOS DE RESTAURANTES DA
CIDADE DO NATAL

1- QUAL O RISCO DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES? POR QUÊ?

☐ ALTA ☐ MÉDIA ☐ BAIXA

2- QUAL A INTENSIDADE DA RIVALIDADE DOS SETORES? POR QUÊ?

☐ ALTA ☐ MÉDIA ☐ BAIXA3- QUAL O RISCO DE A ENTRADA DE NOVOS SUBSTITUTOS POR
QUÊ?☐ ALTA ☐ MÉDIA ☐ BAIXA4- QUAL O PODER DE BARCANHIA DOS CONTRIBUIDORES "CLIENTES"? POR
QUÊ?☐ ALTA ☐ MÉDIA ☐ BAIXA

5- QUAL O PODER DE BARCANHIA DOS FORNECEDORES? POR QUÊ?

☐ ALTA ☐ MÉDIA ☐ BAIXA

APÊNDICE

APÊNDICE A**ENTREVISTA REALIZADA COM OS PROPRIETÁRIOS DE RESTAURANTES DA
CIDADE DO NATAL**

1- QUAL O RISCO DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES? POR QUÊ?

() ALTA () MEDIA () BAIXA

2-QUAL A INTENSIDADE DA RIVALIDADE DOS SETORES? POR QUÊ?

() ALTA () MEDIA () BAIXA

3-COMO VOCÊ VÊ A ENTRADA DE NOVOS PRODUTOS SUBSTITUTOS? POR QUÊ?

() ALTA () MEDIA () BAIXA

4-QUAL O PODER DE BARGANHA DOS COMPRADORES “CLIENTES”? POR QUÊ?

() ALTA () MEDIA () BAIXA

5- QUAL O PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES? POR QUÊ?

() ALTA () MEDIA () BAIXA