



PLANO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA REDE DE RESTAURANTES FAST-FOOD – ESTUDO DE CASO

Carolina Rodrigues Michaud, Karoline Richter, Priscila Steberl, Prof. Dr. César Augusto Romano
(UTFPR; UFPR)

Resumo: O presente trabalho tem o objetivo de estruturar cenários estratégicos para o setor alimentício de fast-foods em shoppings centers. O desenvolvimento do artigo foi dividido em duas partes, primeiramente foi elaborado uma pesquisa exploratória para diagnosticar o cenário atual do ramo no Brasil. A segunda parte trata-se de um estudo de caso feito em uma empresa especializada no ramo situada na região de Curitiba-PR. O estudo tem intuito de compreender o funcionamento da empresa estudada e estruturar cenários estratégicos para o setor alimentício em shoppings centers.

Palavras-chaves: fast-food, shoppings centers, planejamento estratégico, gestão empresarial.

1. Introdução

O setor alimentício no Brasil vem sofrendo mudanças significativas de conceito nas últimas décadas. A alimentação deixou de ser suprimento de necessidades físicas e passou a ser um prazer social dividido entre amigos e familiares.

A alimentação, de acordo com Angelina Bulcão Nascimento (2007), é motivada por diversos fatores, quais se mantem em geral distanciados da nutrição e da saúde. Passou a ser mais importante para os consumidores fatores de início e manutenção de relações pessoais e de negócios, distinção de grupo, *status* social, reconhecimento, interação afetiva, entre outros, do que os componentes nutricionais dos alimentos.

Fichler (1988) defende que o potencial simbólico dos alimentos é decisivo para o censo de identidade. Os padrões alimentares do grupo sustentam uma identidade coletiva e individual. Para Ribeiro (2012), o homem civilizado come porque sente prazer, portanto rituais alimentares podem ser encontrados em momentos marcantes de sua vida.

Woortmann (2006) diferencia o ato de comer em público e o comer cotidiano e defende diferenças significativas entre ambas, pois para o autor, a comida é algo além da sua materialidade, faz parte das relações sociais. De acordo com Ribeiro (2012), o comer fora de casa privilegia a sociabilização extrafamiliar.

Porém, na sociedade atual as refeições estão perdendo a função de reunir e solidificar laços afetivos devido à falta de tempo, recorrendo ao tipo de alimentação *fast-food* (RIBEIRO 2012). Para Rosa Garcia (2003) os hábitos alimentares atuais se caracterizam pela escassez de tempo para o preparo e consumo dos alimentos, produtos gerados com novas técnicas de conservação e preparo, várias opções alimentares e deslocamento das refeições de casa para estabelecimentos comerciais.

Para atender uma população com tempo para refeições cada vez mais curtos surgiram várias opções de *fast-food*, em maioria concentrados em grandes centros comerciais.

Os estabelecimentos estilo *fast-food* tem por característica principal a homogeneidade e estandardização dos alimentos, mesmo que com variação de opções no cardápio. (RIAL 2006) Outro benefício que alavancou a disseminação dos restaurantes *fast-food* no mundo, segundo a autora, foi o custo que é geralmente mais baixos do que em restaurantes que oferecem o mesmo estilo de alimentação.

O sistema de franquia carrega consigo, além de uma “marca” forte, um “produto” que tem um “uso” pré-determinado: ele vem pronto e acabado, é igual em todos os pontos de vendas e, no

local em que se instala, ele dita as regras: quem vai consumir, como vai consumir, como vai manipulá-lo, etc. (ORTIGOZA 1997)

O presente trabalho consiste em uma pesquisa exploratória acerca do ramo alimentício nos shoppings centers seguido de um estudo de caso da estrutura de uma empresa do ramo alimentício situada na região de Curitiba-PR.

O objetivo do trabalho é, com base no estudo de caso e na pesquisa exploratória, diagnosticar a situação da empresa estudada em relação às demais do setor alimentício de shoppings centers e estruturar cenários estratégicos para o setor.

2. Referencial Teórico

2.1 Estratégia

A ideia original de estratégia encontra-se nos jogos, negócios (MAXIMIANO, 2006) e na teoria militar (BARBOSA, BRONDANI, 2005).

No contexto atual, a estratégia abrange a definição dos objetivos da organização e o caminho para chegar até eles (MAXIMIANO, 2006).

A estratégia engloba todas as principais atividades da organização, legando-a uma característica de unidade, direção e objetivo (QUINN, 2001 *apud* MACHADO, 2008).

Na visão de Porter (2004) a estratégia é definida como uma configuração de atividades internamente coerente que distingue uma empresa de seus rivais. Para Porter (2004) as referidas atividades envolvem as relações entre os compradores, fornecedores, produtos substitutos, entrantes potenciais e organizações concorrentes. Assim, a empresa, nesse ambiente, é condicionada a comportamentos de ação e reação como estratégia para sustentar sua posição no mercado, e ainda, ser competitiva.

2.2 Cenário do Setor Alimentício Brasileiro

No período de 1995 até 2005 o setor de alimentação fora de casa, os chamados food-services, vem apresentando um crescimento médio anual de 12,5% de acordo com a Associação Brasileira de Indústria e Alimentação (ABIA), registrando-se uma porcentagem crescente de indivíduos que realizam as refeições fora de casa. A Pesquisa de Orçamento Familiar (POF), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, constatou que entre 2002 e 2003, cerca de 25% dos gastos mensais totais das famílias das metrópoles brasileiras com gêneros alimentícios se referem à alimentação fora do lar.

Segundo a ABIA, o brasileiro faz duas das três refeições principais fora de casa. Sendo assim, o número de restaurantes aumentou de 400 mil, em 1991, para 756 mil, em 1998, havendo mais de um milhão de pontos de venda de refeições fora do lar com 41 milhões de refeições servidas por dia. A indústria de alimentos e bebidas para a chamada alimentação fora do lar movimentou R\$ 100 bilhões por ano no Brasil e cresceu cerca de 16% só em 2007, sendo que, em 2002, representou 2% do PIB nacional. (ABACHE, TELLES 2006) Atualmente, esse mercado representa 2,4% do PIB e recentes pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) constataram que, cada vez mais, os brasileiros se alimentam fora de casa, trazendo à tona a importância que esse item adquiriu na vida das pessoas que moram nos grandes

De acordo com Akutsu et al. (2005), estima-se que no Brasil, de cada cinco refeições, uma seja feita fora de casa. Na Europa, duas em cada seis refeições são feitas fora do lar e, nos EUA, uma em cada duas. Esses números indicam que ainda pode haver aumento e desenvolvimento dos estabelecimentos que produzem alimentos para consumo imediato no Brasil. Segundo a empresa ECD – Consultoria em *Food Service*, o consumidor que, em 2010, gastou na alimentação fora do lar em torno de 24% da sua despesa de alimentação, gastará de 28% a 30% até 2012 e cerca de 40% em 2040. Dados de 2012 relatam que 30% do orçamento familiar é destinado à alimentação fora do lar, segundo a associação das empresas de refeição. (RIBEIRO 2012)

Para Abreu (2000), importância e dimensão desse mercado no setor podem ser medidas também pelos dados gerados pelo segmento no ano de 2006 quando, de acordo com Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas, o mercado de refeições coletivas, como um todo: forneceu 7,5 milhões de refeições/dia, ofereceu 175 mil empregos diretos, consumiu diariamente um volume de 3 mil toneladas de alimentos e representou para os governos uma receita de um bilhão de reais anuais entre impostos e contribuições.

Em referência ao comer fora no Brasil, Heck (2004) relata que a adaptação do estilo *fast-food* à nossa cultura encontrou um exemplo interessante com a comida por quilo. Essa fórmula tipicamente brasileira acrescenta um aspecto novo à rapidez e padronização da alimentação: a mensuração do consumo. Abreu e Torres (2003) relatam que esse modelo de comer fora proliferou em virtude de praticar preços fixos e ofertar grande variedade de pratos, pelo fato de as pessoas poderem se servir da forma que queiram e do que necessitam, pagando pelo peso da refeição escolhida. A comida por quilo apareceu como uma forma de oferecer à população uma refeição mais variada, barata e que se assemelha à comida caseira, podendo o consumidor escolher os componentes do seu prato assim como o quanto irá gastar (MAGNÉE 1996), além do fato de que a comida por quilo permite reunir, nos mesmos espaços, sem distinções, pessoas de várias faixas

sociais. O acesso aos alimentos não presentes no ambiente doméstico se dá sem discriminação de qualquer natureza.

Abdala (2007) afirma que o crescimento do público que almoça diariamente fora do lar no Brasil, agregando famílias aos habituais trabalhadores e estudantes, é um fenômeno observado a partir do final da década de 1980, época em que ocorreu a expansão dos restaurantes por quilo e similares.

2.3 Franquia

O significado do termo franquia, de maneira geral, corresponde a uma licença de uso de marca, de comercialização de produtos ou serviços e, em muitos casos, de acesso a todo um sistema de negócios já desenvolvido e testado. No Brasil, a palavra “franquia” também é utilizada para designar as unidades franqueadas (FOSTER, 1994).

A opção pela franquia empresarial é bastante frequente no mercado de consumo de bens e serviços (KOTLER, 2000), viabilizando a ampliação da rede de distribuição com o mínimo de recursos próprios. Uma complexa relação se estabelece entre duas empresas juridicamente independentes, à medida que a empresa franqueadora delega à empresa franqueada a responsabilidade de representar a sua imagem e o seu negócio aos consumidores. O franqueado é dono do seu próprio negócio e não empregado da empresa franqueadora, investindo os recursos financeiros necessários para a operação da(s) unidade(s) sob sua responsabilidade.

O setor de franquias no Brasil encontra-se bastante desenvolvido e, de acordo com os dados de 2005 da Associação Brasileira de Franchising (ABF), atuam no país mais de 970 redes de franquias e existem 61 mil unidades franqueadas em operação, com um faturamento total de aproximadamente R\$ 36 bilhões de reais (ABF, 2006). Há muitos motivos que justificam o crescimento das franquias, sendo o primeiro deles o custo dos financiamentos no país, que torna atrativo, sob a perspectiva das empresas, a adoção do sistema de franquias como estratégia de expansão e fortalecimento da marca. Em segundo lugar, o risco associado à abertura de um negócio franqueado é inferior ao de um novo negócio, por conta da existência de modelos previamente testados. Por fim, outros fatores estimularam o desenvolvimento do setor de franquias no país, relativos à estabilidade econômica e aos diversos programas de demissão voluntária ocorridos na década de 90 (PLÁ, 2001).

A franquia de marca e de produto engloba a concessão de direitos de uso de marca e de comercialização de produtos e/ou serviços (FOSTER, 1994) e, nesta modalidade, o franqueado

adota a imagem da empresa franqueadora, tornando-se distribuidor preferencial de seus produtos e/ou serviços (ELANGO; FRIED, 1997, p. 68-81). Em geral, as franquias de marca e de produto são subdivididas em franquias de 1ª ou 2ª gerações, conforme o grau de assessoria dado à franqueada pela franqueadora. O suporte, entretanto, é bastante limitado, podendo incluir ou não algum apoio técnico ou financeiro (CHERTO, RIZZO, 1994; SANTOS, 1997).

Na franquia de formato de negócio, ou de 3ª geração, o apoio dado à empresa franqueadora é muito mais abrangente, com a transferência de conhecimento de todo o modelo de gerenciamento do negócio, previamente desenvolvido e testado (FOSTER, 1994; CHERTO, RIZZO, 1994; ELANGO; FRIED, 1997, p. 68-81).

O franqueado, desta forma, é proprietário do seu negócio, no qual investe seu próprio capital, respeitando os padrões estabelecidos pela franqueadora. Afinal, a empresa franqueada representa a imagem da franqueadora frente aos consumidores, sendo o relacionamento entre franqueadora e franqueada formalizado por meio de um contrato de franquia (FOSTER, 1994).

3. Metodologia

Primeiramente foi elaborada uma pesquisa exploratória de caráter quantitativa para conhecer o cenário Brasileiro atual no ramo da indústria alimentícia no segmento dos *fast-foods* em shoppings centers.

Posteriormente foi feito um estudo de caso com o objetivo de diagnosticar o cenário estratégico de uma empresa do mesmo ramo.

De acordo com Barreto e Honorato (1998) para todos os tipos de problemas há a necessidade de se realizar uma ampla pesquisa bibliográfica, a fim de realizar um profundo embasamento teórico sobre o tema.

A fase de estudo de caso será de caráter exploratório e qualitativo com o objetivo de diagnosticar, através de uma entrevista, as estratégias de gestão de uma empresa do ramo alimentício de fast food no sul Brasil.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Martins (1999), procura captar a perspectiva dos indivíduos que estão sendo estudados, para poder captar as interpretações das pesquisas estudadas.

Na pesquisa qualitativa deve se considerar diversos aspectos como: ênfase na interpretação do entrevistado em relação à pesquisa, importância do contexto da organização pesquisada, proximidade do pesquisador em relação aos fenômenos estudados, intervalo maior para alcance do estudo no tempo e várias fontes de dados.

4. Estudo de caso

Foi realizada uma entrevista com questões abertas ao diretor de uma empresa de médio porte, que atua no setor alimentício há 20 anos. A empresa é situada no sul do Brasil e possui 28 lojas em shoppings nas regiões sul, sudeste e centro-oeste.

4.1 Histórico da Empresa

O grupo pesquisado tem 20 anos no mercado *fast-food*, sendo que os idealizadores da empresa sempre tiveram objetivo de desenvolver um negócio no ramo de alimentação que agregasse rapidez, variedade, facilidade na operação e baixos custos. Sendo o conceito dos restaurantes do grupo o de casa especializada em gastronomia italiana e com ampla opções de produtos.

Compõe o grupo duas empresas de planejamento e prestação de serviços, cinco lojas próprias e vinte três lojas franquizadas, sendo formado por profissionais com larga experiência nas áreas financeira e industrial.

O grupo dispõe de uma equipe que presta ampla assessoria aos franqueados, dentro das empresas de planejamento e prestação de serviços, para que se mantenham os padrões de qualidade adotados pelo grupo nas franquias.

Fazem parte da filosofia do grupo: prestar ampla assessoria aos franqueados, em qualquer que seja a praça ou região; manter sempre elevado o grau de profissionalismo dos colaboradores que atendem à rede, sejam eles próprios ou terceirizados; desenvolver continuamente produtos e serviços consoantes às necessidades e tendências de mercado; estreitar e aprimorar a relação comercial com os fornecedores; motivar periodicamente os franqueados, a fim de torná-los verdadeiros parceiros do negócio.

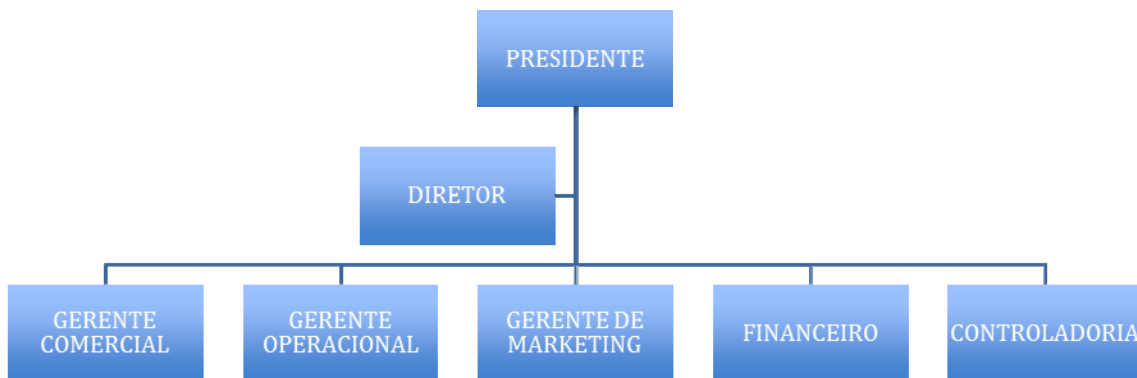
4.2 Análise do Ambiente Interno

4.2.1 Estrutura do grupo

O grupo é composto por vinte oito lojas, entre franqueadas e próprias, que são microempresas com gerenciamento próprio. Ainda faz parte do grupo duas empresas, uma de planejamento e outra de prestação de serviço.

A tipologia organizacional é piramidal, sendo que a gestão do grupo é feita pela empresa de planejamento e o organograma básico da empresa é o seguinte:

Figura 1: Organograma básico da empresa de planejamento



Fonte: Autores, 2013.

4.2.2 Comunicação interna e tecnologia

A comunicação entre as lojas e as empresas de planejamento e de prestação de serviço é feita através de um sistema online. Na intranet pode-se fazer todos os pedidos de mercadoria, marketing e insumos. O controle de estoque, custos de mercadoria e vendas é feito por contato telefônico diário. O sistema de credenciamento dos fornecedores é online e somente alguns ingredientes especiais são fornecidos diretamente pelo grupo, as franquias devem seguir os produtos específicos para a fabricação de cada receita, mas compram direto do fornecedor.

4.2.3 Sistemas de gestão

As franquias não tem autonomia para implantar produtos diferentes, mas tem autonomia para gerenciamento da loja. O gerente de cada loja tem autonomia para contratar e demitir funcionários e fazer toda a compra de mercadorias para o funcionamento da loja.

Todas as lojas possuem um funcionário especialista cozinheiro e todos os produtos são produzidos nas lojas. A nutricionista da empresa de prestação de serviços faz degustação mensal em todas as lojas para conferir se o sabor está adequado.

Todos os meses é realizado análise tripla de todas as lojas, é analisado o desempenho do mês anterior e atual e é lançado a meta para o mês seguinte.

Mensalmente faz-se Demonstração de Resultado e Exercício (DRE), são analisados os indicadores: Faturamento, percentual de custo, metas e notas de supervisão.

Quando ultrapassado a meta de 10% do lucro os funcionários recebem gratificação da seguinte forma: de 10 a 15% de lucro 10% vai para pagamento de salários e o restante 25% é dividido entre os funcionários e 75% entre os proprietários; quando o lucro fica entre 15 e 20% de lucro 10% vai para pagamento de salários e 5% é dividido 25% para os funcionários e 75% para os proprietários e a parte de 15 a 20% é dividido igualmente entre funcionários e proprietários; e a parte de lucro no caso de acima de 20%, 75% dessa parte vai para os funcionários e 25% para os proprietários.

4.2.4 RH

A empresa não possui um setor formalizado de RH, os treinamentos e plano de carreira são elaborados pela diretoria.

4.2.5 Marketing

Existe um setor de publicidade e 2% do faturamento bruto de cada loja é aplicado em um fundo de promoção, com uma conta específica para esse fim. É feito anualmente um plano de marketing e cada loja é responsável por gerenciar o próprio recurso.

4.2.6 Diagnóstico do ambiente interno

A tabela 1 sintetiza o estudo de caso, aponta as forças e fraquezas encontradas e oportunidades e ameaças respectivas a cada item.

Tabela 1

FORÇAS	POSSIBILIDADE DE MELHORIAS	CUIDADOS
Diferenciação do produto tem cozinheiros em todos os restaurantes e a comida é produzida integralmente nas lojas	Pode-se fazer mais proveito do fundo de marketing para divulgar o método de produção caseira, muitas pessoas não tem conhecimento, podendo aumentar o número de consumidores com esse tipo de propaganda	Como a compra de mercadoria é feita pelo próprio franquiado, não é fornecido pela rede franquadora, é difícil o controle de vendas
Tradição e tempo de mercado	Fazer proveito da marca e tempo para marketing	Necessidade de reciclagem dos pratos para que os clientes não enjoem
Controle de qualidade mensal da nutricionista	Divulgar qualidade	Alto custo logístico do processo
Reuniões mensais e trabalho com metas e indicadores	Melhoria de lucro e número de vendas, auditoria, verificação das metas e indicadores, controle de balanço financeiro das empresas envolvidas	No caso de algum indicador falho, o sistema de controle não funciona
FRAQUEZAS	POSSIBILIDADE DE MELHORIAS	CUIDADOS
O controle de estoque, custos de mercadoria e vendas é feito por contato telefônico diário;	A implantação de um sistema de controle de estoque e vendas pode incidir em aumento de ganho de capital principalmente de royalties	Facilidade de desvio de mercadoria e principalmente facilidade de subfaturamento mensal. Os franquiados podem facilmente declarar um lucro bruto menor do que o real, diminuindo o ganho de Royalties devido à ausência de sistema de controle de vendas unificado e online
Não foi constatado análise de perfil dos clientes;	Ao implantar um sistema análise de perfil de cliente a empresa pode perceber as exigências do cliente e evitar evasão	Diminuição de clientes, taxa de retorno pode baixar
Plano de marketing não consegue transmitir ao consumidor a qualidade do produto	Possibilidade de aumento do número de consumidores e consequentemente franquiados	Gasto de implantação do plano não ter retorno

<p>A empresa não apresenta um RH formalizado, que concentre treinamentos, planos de carreira, e negociação com funcionários.</p>	<p>Estruturar melhor a equipe, sobrando mais tempo para o diretor trabalhar na estratégia e financeira</p>	<p>Perda de funcionários, o funcionário se sente mais valorizado quando tem um setor de RH que priorize a qualidade no ambiente de trabalho, negociação direta, valorização profissional</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

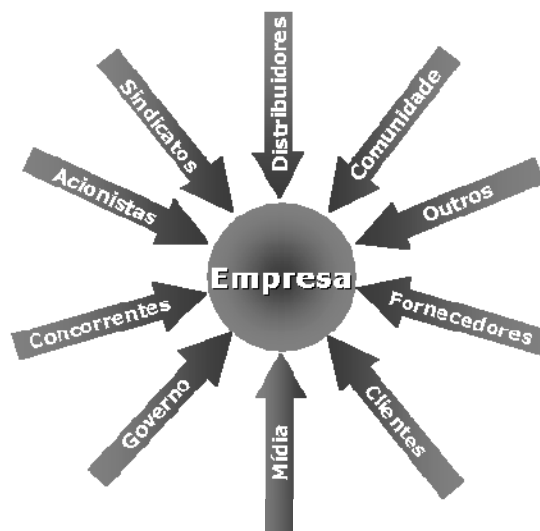
Fonte: Autores, 2013.

4.3 Análise do ambiente externo

4.3.1 Concorrência e competitividade

Maximiano (2006) diz que “a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo”.

Figura 2: Fatores de Mercado e de Competitividade



Fonte: Gartner, 1995

Todas as variáveis são interativas, mas a análise de mercado e de competitividade podem ser confundidas como um só fator. No entanto, aqui elas serão abordadas distintamente para aumentar a ênfase sobre a competitividade.

Os fatores de mercado podem contar com a obtenção de informações sobre:

- A evolução e tendências das vendas, participação no mercado, segmentação e nível de preços;
- Nível de qualidade dos produtos;
- Volume de promoções;
- Características dos canais de distribuição.

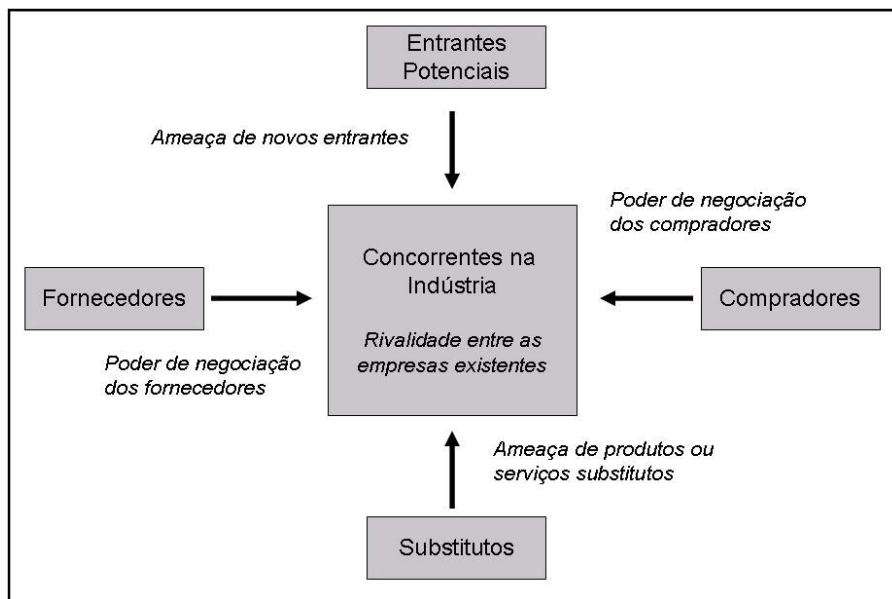
No caso do Grupo pesquisado e seus concorrentes:

- Evolução de tendência das vendas: com relação a evolução dos pratos, a rede franqueadora não possui muita flexibilidade nem evolução, apenas um quadro de sugestões, que são verificadas pelo Presidente e aceitas ou não.
- Participação no mercado: há 20 anos de mercado, o grupo pesquisado é composto por 28 lojas, sendo 23 lojas franquizadas e 5 lojas próprias, distribuídas no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil. Já o Grupo considerado como maior concorrente direto é composto por 295 lojas, distribuídas em todo o Brasil, a pesar da diferença de tamanho das duas empresas, elas competem diretamente nos shoppings em que as duas estão presentes.
- Segmentação e nível de preços: com relação aos preços praticados pelas concorrentes, a rede mantém o mesmo patamar aplicado no mercado.
- Nível de qualidade dos produtos: com relação aos concorrentes, a marca pesquisada possui um diferencial com relação ao preparo dos molhos e temperos, ou seja, todas as lojas possuem um funcionário especialista cozinheiro e todos os produtos são produzidos nas lojas no turno da manhã, para serem consumidos no dia.
- Volume de promoções: as promoções verificadas estão alinhadas com a concorrência, as promoções dizem respeito a refeições diárias, os chamados pratos executivos.
- Características dos canais de distribuição: os canais de distribuição são próprias franquias.

4.3.1.1. Fatores de competitividade

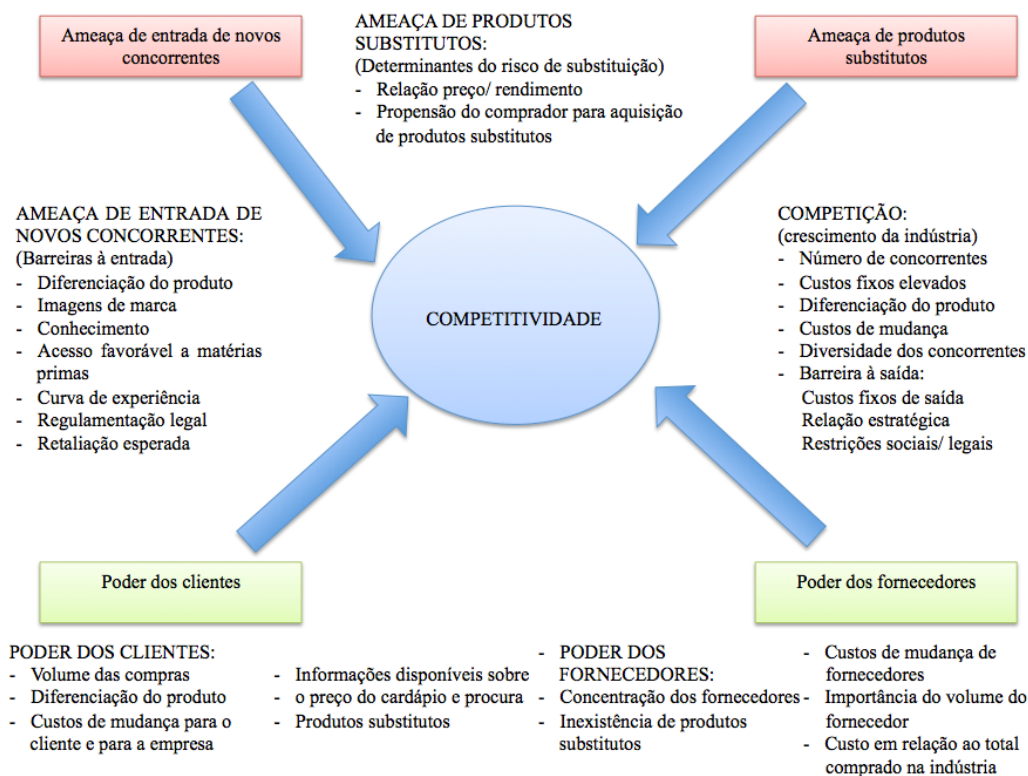
Já os fatores que envolvem a competitividade contam com um aprofundado trabalho de pesquisa efetuado por Porter. Este autor aponta para um conjunto de cinco forças que perpetuam a concorrência em uma indústria. Do conjunto dessas forças resulta o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. Essas cinco forças são vistas na figura abaixo.

Figura 3: 5 forças de Porter



Fonte: Porter (2004)

Figura 4: 5 Forças de Porter aplicado à empresa em estudo



Fonte: Autores, 2013.

4.3.2 Cenários Aplicáveis

De acordo com a ABRASCE, as vendas em shoppings acumulam crescimento de 8,3% no ano de 2013. Até o fim de 2013 a previsão é que 38 novos shoppings inaugurem no Brasil, e para 2014 a previsão é a inauguração de 41 novos shoppings no país.

Também segundo a ABRASCE, 82,4% dos shoppings centers em 2013 estão localizados nas regiões Centro-oeste (8,9%), Sudeste (55%) e Sul (18,5%). Em contrapartida as regiões Norte e Nordeste detém apenas 17,6% dos shoppings do Brasil.

A associação Brasileira dos shoppings centers (2013) cita os seguintes segmentos que obtiveram destaque em vendas: alimentação, lazer, joias e calçados. “O faturamento das lojas de alimentação tem obtido um crescimento expressivo, o que pode ser atribuído ao aumento do poder aquisitivo da população, assim como, à dificuldade de locomoção das pessoas, em especial nas grandes cidades, afirma o presidente da associação” (ABRASCE, 2013).

4.4 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta com função de diagnosticar estrategicamente a empresa. Define as relações existentes entre os pontos fortes e fracos da empresa com as

tendências externas que envolvem a empresa (nível de mercado global, envolvente global da empresa conjuntura econômica, imposições legais, etc).

A sigla SWOT significa em inglês, Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, respectivamente Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças em português. A ideia da análise é avaliar informações internas para os pontos fortes e fracos e informações externas para oportunidades e ameaças.

Tabela 2: Análise SWOT

FORÇAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Rede de lojas em expansão	Crescimento do setor e abertura de 79 novos shoppings centers até fim de 2014	Aumento da concorrência e que o investimento em novas lojas não traga o retorno esperado
Crescimento da classe média	Aumento do consumo	Restrição no poder aquisitivo
Aumento da porcentagem do orçamento familiar destinado à alimentação fora do lar	Maior quantidade de consumidores	Aumento da concorrência devido a maior disponibilidade de renda
FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Capital reduzido	Atender as necessidades do mercado com baixo custo, diferenciação de foco	Crise eminente devido ao cenário econômico e político
Dependência de matéria específica	Lançamento de outros produtos para substituição da matéria prima	Sujeito a oscilação de preço da matéria prima

Fonte: Autores, 2013.

5. Considerações finais

O diagnóstico da empresa pesquisada aponta como estratégia principal de gestão diferenciação e foco, devido à especialização na culinária Italiana e esforço na venda por diferenciação do produto e não por menor preço.

Segundo Porter a estratégia de foco busca se concentrar num segmento particular do mercado, o que caracteriza também uma diferenciação, não em relação ao produto, mas em relação ao mercado onde a empresa pode desenvolver uma força característica.

Ainda para Porter a diferenciação busca desenvolver produtos distintos em um dado negócio. Esses produtos devem possuir vantagens sobre os produtos concorrentes, de forma que eles se tornem únicos do ponto de vista do consumidor. A ênfase dessa estratégia está no produto, e requer, além de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, assistência e alta flexibilidade de manufatura.

Apesar de uma das estratégias da empresa ser de diferenciação do produto, a empresa afirmou não possuir análise do perfil de consumidores. Ao entrevistar o diretor da empresa, um dos fatores de diferenciação exposto foi de que todas as refeições são preparadas no restaurante na hora, mas não foi notado nenhuma publicidade a respeito ao visitar uma das lojas.

A empresa pesquisada está em fase de expansão, e a abertura de novos shoppings no país em grande quantidade, 79 até o fim de 2014 de acordo com a ABRASCE (2013), é apontado como grande oportunidade de crescimento para a rede de restaurantes. Também pode-se apontar como oportunidade de crescimento para a empresa o aumento do percentual do orçamento familiar destinado à refeições fora do lar.

A pesar de o cenário externo estar bastante auspicioso, foram levantados alguns pontos da estrutura interna que podem ameaçar a expansão do grupo pesquisado. Foi detectado grande oportunidade de melhoria na parte controle de estoque e custos de mercadoria através de um sistema de controle online.

Não foi constatado na empresa análise de perfil dos clientes, e a pesquisa em campo não demonstrou que a área de marketing consegue transmitir ao consumidor totalmente a qualidade do produto ofertado. Durante a entrevista, o diretor do grupo afirmou que uma importante estratégia de diferenciação dos produtos da marca, é preparar todos os pratos ofertados na loja de venda com ingredientes frescos, diferente da maioria dos concorrentes que trabalham com pratos prontos congelados, porém não foi detectado nas lojas material que informasse claramente ao cliente essa diferenciação no produto.

Outra oportunidade de melhoria para a empresa seria através da criação de uma equipe de RH, evitando a evasão de funcionários já capacitados do grupo. Apesar do grupo possuir plano de carreira formalizado, sofre com grande evasão de funcionários, a criação de um departamento de RH poderia auxiliar na relação empregado – empregador criando mais oportunidades de manter o trabalhador motivado a continuar na empresa.

6. Conclusões

O presente artigo diagnosticou através de um estudo de caso o cenário estratégico da empresa, apontando algumas oportunidades de melhorias e pontos fortes do grupo pesquisado.

Através da análise do ambiente externo por meio de pesquisa bibliográfica, foi possível diagnosticar a situação econômica que engloba os restaurantes “*fast food*” de shoppings no Brasil, assim como oportunidades de crescimento para rede estudada. Essas oportunidades são apontadas devido ao aumento da renda destinada a alimentação fora de casa pela população e ao aumento significativo do número de shoppings centers no país.

Ao cruzar as informações externas obtidas por meio de pesquisa bibliográfica com as informações obtidas no estudo de caso foi diagnosticado grande possibilidade de expansão para o grupo pesquisado, porém com algumas precauções.

7. Referências Bibliográficas

ABDALA, M. C. Da casa ao restaurante: representações sobre o comer fora em Minas Gerais. In: MONTEBELLO, N. P. de; COLLAÇO, J. H. L. (Orgs.). **Gastronomia: cortes e recortes**. 2. ed. Brasília: Editora Senac- DF, 2007.

ABRASCE. Associação Brasileira de Shoppings Centers in <http://www.portaldoshopping.com.br> acesso em 07 de novembro de 2013.

ABREU E. S. de. **Restaurante "por quilo": Vale quanto pesa? Uma avaliação do padrão alimentar em restaurantes de Cerqueira César**. Dissertação (Mestrado Nutrição) - Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2000.

ABREU E. S. de, TORRES, E. A. F. S. da. Restaurante "por quilo": vale o quanto pesa? Uma avaliação do padrão alimentar em restaurantes em São Paulo, SP. **Nutrire: Revista da Sociedade Brasileira de Alimentação e Nutrição**, São Paulo, v. 25, p. 7-22, jun., 2003.

ABF. **Evolução do Franchising 2001-2005**. Disponível no site www.portaldofranchising.com.br em acesso em dezembro de 2013.

ARBACHE, J. S.; TELES, V. K. A economia brasileira e a gastronomia. In: ARAÚJO, W. M. C.; TENSER, C. M. R. (Orgs.). **Gastronomia cortes e recortes**. Brasília: Editora Senac, 2006.

AKUTSU, R. C. et al. A ficha técnica de preparação como instrumento de qualidade na produção de refeições. **Rev. Nutrição**, Campinas, v. 18, n. 2, p. 277-279, mar./abr. 2005.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Artigo, Universidade Federal de Santa Maria. Rio Grande do Sul, 2005.

BRASIL. **Censo Demográfico 2004**. Dados preliminares. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 5 nov. 2013

CHERTO, M.; RIZZO, M. (Org.). **Franchising na prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

COLLAÇO, Janine Helfst Leicht. Restaurantes de comida rápida, os fast-foods, em praças de alimentação de shopping centers: transformações no comer. **Revista Estudos Históricos**, v. 1, n. 33, p. 116-135, 2004.

ELANGO, B.; FRIED, V. H. Franchising research: a literature review and synthesis. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 3, p. 68-81, 1997.

FISCHLER, C. **Gastro-nomie et gastro-anomie: sagasse du corps et crise bioculturelle de l'alimentation moderne**. Communications, n. 31, p. 189-210, 1979.

FOSTER, D. L. **O livro completo de franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1994.

GARCIA, R. W. D. Reflexos da globalização na cultura alimentar: considerações sobre as mudanças na alimentação urbana. **Rev. Nutrição**, Campinas, v. 16, n. 4, p. 483-492, out./dez., 2003.

GARTNER, I. R. **Análise de Projetos em Bancos Desenvolvimento: Proposição de um Modelo de Análise**. Dissertação de Mestrado, Santa Catarina, 1995.

HECK, M. C. **Comer como atividade de lazer**. Estudos Históricos, Rio de Janeiro, v. 1, n. 33, p. 136-146, jan./jun. 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MACHADO, E. A. **Estratégias genéricas de Porter e as finalidades percebidas para as práticas de gestão de custos: estudo empírico com empresas da Construção civil do estado do Paraná**. Dissertação, Universidade Federal do Paraná. 2008.

MAGNÉE, H. M. **Manual do self-service**. São Paulo: Livraria Varela, 1996. 242p.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

NASCIMENTO, A. A. B. S. de. **Comida: prazeres, gozos e transgressões**. 2. ed. **Revista Ampla Salvador**: EDUFBA, 2007.

ORTIGOZA, S. A. O fast food e a mundialização do gosto. **Cadernos de Debate**, v. 5, p. 21-45, 1997.

PLÁ, D. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RESENDE, L.F. **Infância, shopping center e Lazer: contribuições para a Educação Física e a educação**. Monografia do curso de Educação Física da UFMG. Belo Horizonte. MG, 2008.

RIAL, C. S. Fast-food. In: ARAÚJO, W. M. C.; TENSER, C. M. R. (Orgs.). **Gastronomia cortes e recortes**. Brasília: Editora Senac- DF, 96. 2006.

RIBEIRO, Cilene da Silva Gomes. **Tudo Pronto: O Comer Fora E O Prazer Reinventado – Curitiba (1970-2000)**. UFPR, dissertação de mestrado, 2012.

WOORTMANN, E. F. A logica e a simbólica dos sabores tradicionais. In: ARAUJO, W. M. C.; TENSER, C. M. R. (Orgs.). **Gastronomia: cortes e recortes**. Brasília: Editora Senac, 2006.

8. Apêndice

As questões abaixo se referem às perguntas aplicadas durante a entrevista.

1. Análise de posicionamento da empresa/ Análise do ambiente interno
 - 1.1 Quantidade de lojas e franquias
 - 1.2 Tempo de empresa, tipo de gestão, estratégia de mercado (gestão e autonomia dos funcionários)
 - 1.3 Tipologia de empresa – Estrutura da empresa (piramidal, etc.)
 - 1.4 Estratégia de mercado (como o gestor vê o mercado, possibilidade de expansão oportunidades, metas de mercado)
 - 1.5 Tipo de cliente
 - 1.6 Relação com fornecedores
 - 1.7 Logística de distribuição de comida
 - 1.8 Publicidade
 - 1.9 Inovação (tecnologia e produtos – os funcionários são incentivados a criar novos produtos)
 - 1.10 RH treinamento e investimento em funcionários (como é feito a seleção dos funcionários?)
 - 1.11 Motivação dos funcionários (metas, o funcionário pode opinar na empresa? plano de carreira? Autonomia na operação e tomada de decisões)
 - 1.12 Gestão de informação (como são repassadas as informações aos funcionários)
 - 1.13 Força da marca
 - 1.14 Existe pesquisa de mercado com consumidores?
 - 1.15 Percepção de futuro do produto
2. Análise do ambiente externo
 - 2.1 Situação externa favorável ou desfavorável
 - 2.2 Outros restaurantes que competem