

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

DEINYFFER MARANGONI QUARTI

ANÁLISE DA ESTRATÉGIA OPERACIONAL DE UMA EMPRESA *FAST FOOD*
LOCALIZADO EM CRICIÚMA - SC

CRICIÚMA
2013

DEINYFFER MARANGONI QUARTI

**ANÁLISE DA ESTRATÉGIA OPERACIONAL DE UMA EMPRESA *FAST FOOD*
LOCALIZADO EM CRICIÚMA - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Edson Firmino Ribeiro

CRICIÚMA

2013

DEINYFFER MARANGONI QUARTI

**ESTRATÉGIA OPERACIONAL DE UMA EMPRESA *FAST FOOD* LOCALIZADO
EM CRICIÚMA - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração linha de formação específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Edson Firmino Ribeiro

Criciúma, 08 de novembro de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Orientador - Prof. Edson Firmino Ribeiro

DEDICATÓRIA

Nada mais justo do que dedicar este trabalho para as duas mulheres da minha vida, minha mãe Edite Marangoni e minha filha Maria Anthonella. A primeira por me possibilitar este grande sonho e a segunda por ser a principal razão dos meus sonhos futuros.

AGRADECIMENTOS

Nada do que executei até hoje em minha vida realizei sozinho. Portanto, ficam os meus sinceros agradecimentos a todos que de alguma forma contribuíram para realização de mais um sonho em minha vida, a graduação do curso de Administração de Empresas.

Seguindo a lei da criação da vida e os mandamentos do Pai Celestial, cabe a Ele todos os meus agradecimentos por tudo que realizei e irei realizar em minha vida.

Agradeço a minha mãe, Edite Marangoni, por sempre me apoiar em todos os momentos da minha vida, por me ensinar os princípios básicos de ética, respeito, moral e limpidez, além de ser a principal companheira e guia de minha vida.

Ao meu irmão de sangue Maikon Lucian Madeira Quarti e aos meus Irmãos que escolhi para toda a vida, na qual são muito mais que meus irmãos, são meus amigos, pela qual aprendi princípios de companheirismo e lealdade que levarei para toda minha vida social e profissional.

Agradeço também a minha filha, Maria Anthonella, que mesmo de pouca idade nesta minha graduação, é a principal razão pelo qual me levanto todos os dias para exercer esta profissão de Administrador, visando proporcionar tudo que sempre sonhei em minha vida.

A todas as instituições que contribuíram com meu aprendizado e educação, principalmente a Escola Técnica SATC e a Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). Destas, queria citar duas pessoas que contribuíram de modo especial para a minha formação como Administrador, o professor Ari Azambuja e o meu orientador Edson Firmino Ribeiro.

A empresa Esfihão Comércio de Alimentos Ltda-ME por me conceder a oportunidade de realizar este estudo, representada pelo idealizador deste empreendimento, o senhor Sergio de Azevedo Dias.

Meus eternos agradecimentos a todos aqueles que contribuíram de alguma forma para realização deste sonho!

RESUMO

QUARTI, Deinyffer Marangoni. **Estratégia operacional de uma empresa *Fast Food* localizado em Criciúma – SC.** 2013. 95 páginas. Trabalho de Conclusão do curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O presente estudo tem como objetivo observar os fatores que influenciam uma empresa a elaborar sua estratégia operacional e obter vantagem competitiva, principal problema identificado no Esfihão Comércio de Alimentos Ltda. – ME localizado na cidade de Criciúma-SC, onde a concorrência regional neste setor está em expansão, principalmente com a entrada das marcas globais de fast-foods. O segmento de alimentação fora do lar cresce no Brasil atrelado a recente independência da mulher, ao jovem entrando no mercado cada vez mais cedo e a ascensão da classe média, fatores que aumentam a demanda por produtos deste nicho, tanto nos grandes centros urbanos, quanto em cidades de pequeno e médio porte. Neste contexto foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória para descrever este cenário utilizando-se da pesquisa de campo com questionário para entrevistas com os clientes do Esfihão e por meio de observação para análise da concorrência. Após levantamento e análise dos dados resultantes das duas pesquisas, correlacionam-se com os dados documentais da empresa para analisar o ciclo de vida das organizações e sustentar a conclusão. O resultado do estudo aponta que o grande público deste mercado são jovens de 18 a 31 anos de idade, situados em grande maioria nas classes B e C, e que tomam decisões de compra neste segmento por questões voltadas a qualidade dos produtos e serviços, além de serem influenciados pela marca/reputação da empresa. Através destas análises, observam-se os pontos fortes e fracos das empresas de alimentação fora do lar e comparam-se com a estratégia operacional definida para se seguir, podendo assim priorizar a ordem das ações estratégicas de melhoria de acordo com a necessidade da empresa, visando que estas sejam totalmente eficazes. Ainda neste contexto analisam-se os fatores que são qualificadores para a decisão do cliente e os fatores que são ganhadores de pedidos. De acordo com o resultado desta pesquisa, um atributo ganhador de pedidos se caracteriza pela rapidez de entrega, fator que a empresa em estudo não apresenta bons índices de satisfação.

Palavras-chave: Estratégia operacional. Vantagem competitiva. *Fast-food*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	19
Figura 2: Vendas e lucros comparados com a vida do produto do início ao fim.	21
Figura 3: Perspectiva das exigências do mercado da estratégia de operações.....	26
Figura 4: Todos os cinco objetivos de desempenho de manufatura têm aspectos internos e externos.....	28
Figura 5: Fórmula para o cálculo do tamanho mínimo da amostra	38
Figura 6 - Gênero.....	44
Figura 7: Cidade onde reside.	45
Figura 8: Idade dos Entrevistados.....	46
Figura 9: Pessoas residentes na casa do entrevistado.	47
Figura 10: Renda mensal familiar do entrevistado.	48
Figura 11: Frequência de saídas para jantar fora.....	49
Figura 12: Pontuação dos atributos pelo grau de importância.	51
Figura 13: Grau de satisfação médio de desempenho do Esfihão.	52
Figura 14: Avaliação média da qualidade percebida de atributos do Esfihão.	53
Figura 15: Grau de satisfação médio em relação aos funcionários.....	55
Figura 16: Grau de satisfação médio em relação à estrutura física e ambiente.....	56
Figura 17: Classificação das ações de acordo com Coeficiente de Berger.....	59
Figura 18: Reação entrevistados com atendimento no horário de almoço.....	60
Figura 19: Recomendação do Esfihão.	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Referencial teórico da pesquisa bibliográfica.	34
Quadro 2: Estruturação da população-alvo.....	36
Quadro 3: Síntese dos procedimentos metodológicos.	43
Quadro 4 - Síntese dos resultados obtidos nas pesquisas.	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Gênero.	44
Tabela 2 - Cidade onde reside.	45
Tabela 3: Idade dos Entrevistados.	46
Tabela 4: Pessoas residentes na casa do entrevistado.	47
Tabela 5: Renda mensal familiar do entrevistado.	48
Tabela 6: Frequência de saídas para jantar fora.	49
Tabela 7: Contagem dos Atributos.	50
Tabela 8: Pontuação dos Atributos.	50
Tabela 9: Grau de satisfação médio de desempenho do Esfihão.	52
Tabela 10: Avaliação média da qualidade percebida de atributos do Esfihão.	53
Tabela 11: Grau de satisfação médio em relação aos funcionários.	54
Tabela 12: Grau de satisfação médio em relação à estrutura física e ambiente.	56
Tabela 13: Extração da classificação dos atributos no modelo Kano.	57
Tabela 14: Coeficiente de satisfação dos clientes para ações do Esfihão.	58
Tabela 15: Reação entrevistados com atendimento no horário de almoço.	60
Tabela 16: Recomendação do Esfihão.	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 O SETOR DE FAST-FOOD.....	16
2.2 PRINCÍPIOS DO VALOR PARA O CLIENTE.....	17
2.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	18
2.4 CICLO DE VIDA DO PRODUTO.....	20
2.5 ESTRATÉGIA OPERACIONAL.....	21
2.5.1 Definição de Estratégia	21
2.5.2 Definição de Operacional	22
2.5.3 Formulação da Estratégia Operacional	23
2.5.4 Objetivos de Desempenho como Critérios Competitivos	25
2.5.4.1 Qualidade	28
2.5.4.2 Velocidade.....	28
2.5.4.3 Confiabilidade.....	29
2.5.4.4 Flexibilidade	29
2.5.4.5 Custo	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO-ALVO.....	36
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	39
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	41
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
4 ANÁLISE DOS DADOS	44
4.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS COM CLIENTES DO ESFIHÃO	44
4.2 ANÁLISES DAS OBSERVAÇÕES NA CONCORRÊNCIA.....	61
4.2.1 Fast-Foods	62

4.2.2 Lancharias Tradicionais de Criciúma (Xis)	63
4.2.3 Pizzarias	64
4.2.4 Casas de esfihas	65
4.2.5 Bares e restaurantes temáticos (Culinária japonesa e mexicana).....	66
4.2.6 Outros tipos de lanches.....	67
4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS PESQUISAS	69
5 CONCLUSÃO	73
REFERÊNCIAS.....	76
APÊNDICES	81
ANEXOS	91

1 INTRODUÇÃO

O setor de alimentação fora do lar atrai mais adeptos a cada ano. A mudança no hábito alimentar dos brasileiros cresce em conjunto com o desenvolvimento econômico do país. Com as mulheres ocupando cada vez mais os espaços no mercado de trabalho, os jovens iniciando suas carreiras profissionais mais cedo e com a expansão da classe média, resultam além do aumento de renda familiar, a necessidade de ganho de tempo, fazendo com que a população se alimente pelos diversos estabelecimentos alimentícios pelo país (MEYGE, 2013).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2013) na Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) em 2002/2003 os gastos com alimentação fora do lar representavam 24,1% do total de gastos destinados à alimentação. Em seis anos, na POF 2008/2009, este percentual já representava quase um terço dos gastos totais com alimentos dos brasileiros, atingindo 31,1%.

Neste contexto, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos - ABIA (2013) o setor de serviços de alimentação obteve um crescimento de 16% em relação ao ano de 2010, faturando cerca de R\$ 235 bilhões.

Através da Pesquisa Anual de Serviços 2010, o setor de alimentação contém 193.309 empresas no Brasil, com ocupação de aproximadamente 1,4 milhões de pessoas, pagando em salários, retiradas e outras remunerações uma quantia estimada em R\$ 13,1 bilhões (IBGE, 2013). “Porém, o setor sofre com a falta de mão de obra” (MOZZINI, Marcos. Site da Abrasel, 2012).

De acordo com o SEBRAE (2010) havia 374.629 empresas estabelecidas no estado de Santa Catarina no ano de 2008. Dentre estas empresas, 26.486 se concentravam no segmento alimentício e de alojamento, tendo uma participação relativa de 7,1% na economia do estado, representando uma evolução de 6,6% comparada ao período de 2006 a 2008.

Em 2008, estavam estabelecidas no município de Criciúma 603 empresas no segmento alimentício e de alojamento, representando 5,1% da economia criciumense (SEBRAE, 2010). Estes números tendem a crescer principalmente com a instalação de grandes multinacionais que estão se projetando na cidade.

As megacorporações e multinacionais estão dominando o mercado e concentrando os canais de distribuição. As fusões e aquisições de grandes

empresas, seguidas de inovadoras e bem-sucedidas estratégias de mercado, resultam em empresas de menor porte que não conseguem suportar a enorme pressão das grandes organizações (KOTLHER; TRIAS DE BES, 2004).

Desde que surgiu a ideia de uma lanchonete fast food, na década de 30, esta está ligada diretamente à globalização, visando expandir e conquistar novos mercados (LOVE, 1988). No segmento de *fast food*, é raro o caso em que uma grande corporação adquira ou se funde com outra, como ocorre em outros mercados. Porém, as grandes multinacionais do setor, apesar de concorrentes, utilizam-se da mesma estratégia de penetração e desenvolvimento de mercado para crescerem juntas em uma nova região, principalmente as regiões de interior, até então, não exploradas, o que enfraquece muitas microempresas locais por não suportarem a forte concorrência global (MOITA; GUERRA, 2012).

Sendo assim, pretende-se conhecer os desejos dos consumidores que aderem ao serviço de alimentação fora do lar, identificar os produtos e serviços prestados pelos principais concorrentes localizados na área central da cidade e nos shopping-centers, principalmente das grandes marcas que estão projetadas na cidade de Criciúma - SC, e buscar identificar e analisar o ciclo de vida dos produtos ofertados pela empresa em estudo e pelos principais concorrentes deste segmento de alimentação fora do lar, objetivando assim, identificar e propor uma estratégia operacional que a empresa de fast food em estudo terá que explorar para conseguir suportar a pressão destas multinacionais, além de se diferenciarem dos concorrentes do mesmo porte, em um mercado que está cada vez mais concorrido.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Com a crescente dependência norte-americana dos automóveis impulsionados pela revolução fabril neste setor, alguns empresários estadunidenses viram uma nova oportunidade para expandir seus negócios através deste avanço econômico que estava ocorrendo em todo o país. Neste contexto, em 1937, os irmãos McDonald abriram sua primeira loja, e logo a estruturaram para um *self-service* (autoatendimento), pela qual visava reduzir os custos, alavancar as vendas e, ainda, dar velocidade no atendimento (LOVE, 1988).

Este conceito de lanchonete, denominado *fast food* (comida rápida), logo se expandiu para outros países, chegando ao Brasil no ano de 1952, em Copacabana, no estado do Rio de Janeiro, através da primeira loja do Bob's.

A empresa de *fast food* em estudo se estabeleceu no município de Criciúma – SC no ano de 2005. Neste segmento de alimentação fora do lar, não havia grande variedade de produtos ofertados para os clientes na cidade, ponto este, que foi o principal motivo de a empresa se instalar no município.

Atualmente, grandes multinacionais do segmento alimentício já se instalaram na cidade, e a previsão é de que, até o ano de 2014, novas lojas se projetem na cidade, principalmente com a abertura de dois shopping-center. Além destas franquias globais, existe a entrada de empresas de pequeno porte que estão explorando novos mercados promissores, até então, não ofertados em Criciúma, como a culinária japonesa, comidas mexicanas e fast food de produtos naturais.

Segundo Machado e Toledo (2008) ao desenvolver um novo produto, a principal matéria-prima é a informação. Algumas destas empresas entrantes no segmento de alimentação em Criciúma possuem um plano de negócios ou uma pesquisa base, na qual contém informações atuais de todo o segmento alimentício, fazendo com que, suas estratégias sejam bem estruturadas para conquistarem participação no mercado.

A partir desta realidade, o mercado está cada vez mais segmentado, onde uma empresa necessita estar bem estruturada com as estratégias definidas, baseando-se em informações de mercado atuais. A empresa em estudo não está com uma estratégia operacional bem definida, fazendo com que a empresa perca valor de mercado por não atender as expectativas das partes envolvidas: empresários, colaboradores e clientes.

Frente ao crescente número de novos entrantes no mercado de *fast food*, lanchonetes, pizzarias, bares e de restaurantes, surge o questionamento: **Como estabelecer uma estratégia operacional para uma empresa de fast food para resistir à crescente concorrência no município de Criciúma - SC?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Estabelecer uma estratégia operacional para uma empresa de *fast food* no município de Criciúma – SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Conhecer as necessidades e os desejos dos consumidores através de uma pesquisa;

b) Identificar o que a concorrência de fast food oferta no mercado;

c) Identificar os estágios do ciclo de vida das empresas alimentícias na região de atuação;

d) Propor melhorias na estratégia operacional da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como **objetivo** estudar a estratégia operacional de uma empresa de fast food para resistir à crescente concorrência de mercado, localizada no município de Criciúma – SC. A **importância** em atingir este objetivo é fundamental para que a empresa em estudo planeje e execute as suas ações mercadológicas, baseadas em informações atuais de mercado, para que consiga resistir à pressão da forte concorrência e conquiste o seu espaço no segmento alimentício fora do lar.

O desenvolvimento deste estudo é **relevante** para o acadêmico, para a empresa e para a universidade. Para o acadêmico, pois colocará todo o aprendizado teórico adquirido durante a graduação em Administração em prática, alinhando a relação universidade x trabalho, ampliando assim, o conhecimento acadêmico e profissional. Por outro lado, a empresa se beneficia com o resultado deste estudo, podendo aplicar novas estratégias que antes não eram visíveis por falta de conhecimento e/ou informações. Para a universidade, pois este trabalho estará a disposição da instituição para fins de pesquisas acadêmicas.

O **momento é oportuno**, pois a empresa já percebeu a mudança de mercado que está acontecendo em Criciúma – SC, e está preocupada com o futuro do segmento na cidade, além da necessidade de se atualizar com informações de

mercado, para assim, se antecipar a alguns fatores de risco provenientes da forte concorrência dos entrantes.

Por fim, o presente estudo torna-se **viável**, pois o acadêmico possui total acesso aos meios necessários para obtenção das informações, tendo a empresa, concedido permissão para realização do presente estudo. Todos os custos envolvidos na elaboração deste projeto serão de responsabilidade do acadêmico, sendo que, o mesmo, irá finalizar o estudo no tempo estabelecido pelo Curso de Graduação de Administração de Empresas da UNESC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem o objetivo de apresentar a literatura e os estudos na área de estratégia operacional, iniciando pelo histórico do setor em estudo, buscando, posteriormente, conceituar o princípio de valor para o cliente, a análise da concorrência e o ciclo de vida do produto, na qual se acredita serem os principais fatores que influenciam na definição da estratégia operacional de uma empresa.

2.1 O SETOR DE FAST-FOOD

Na década de 1930, no estado da Califórnia, Estados Unidos, já se expandiam as vendas e a dependência dos automóveis, fazendo com que, empreendedores californianos do ramo de *food-service* alinhassem o seu negócio a este grande desenvolvimento socioeconômico a cerca do automóvel, criando os restaurantes *drive-in*. Foi neste contexto que os Irmãos McDonalds abriram sua pequena loja ao leste de Pasadena, no ano de 1937 (LOVE, 1988).

Visando reduzir custos, alavancar o volume de vendas e aumentar a velocidade do atendimento, os Irmãos McDonald reformularam o seu sistema *drive-in* para um sistema *self-service* (autoatendimento), além de limitar o cardápio, retirar as louças e talheres e substituir por copos e sacos de papel descartáveis, na qual agilizou as operações, originando assim, o princípio de fast-food (LOVE, 1988).

Esta reforma fez com que o McDonald's alterasse completamente o seu posicionamento, e chamasse atenção de um grande visionário, Ray Kroc, na qual entrou em sociedade com os irmãos e, posteriormente, assumiu a rede McDonald's, presidindo e coordenando o sistema de franquias da marca, que até então, não tinham sido bem exploradas pelos irmãos McDonald (LOVE, 1988).

Analisando o contexto do fast-food, Ortigoza (1997) e Santos (2006) afirmam que este modelo de alimentação cresce de acordo com as novas exigências da sociedade, atendendo as novas necessidades mundiais, a velocidade e a praticidade, tornando o setor de fast-food o principal responsável pela mudança nos padrões de consumo atual da sociedade, sendo um ícone da globalização, atraindo muitos investidores para adquirirem uma franquia das grandes redes.

Em 1952, na cidade do Rio de Janeiro, foi aberta a primeira loja de *fast-*

food no Brasil, na qual originou a rede de franquias Bob's. Já o McDonald's, se instalou no país em 1979, também no Rio de Janeiro, expandindo sua rede de franquias para outras capitais nos anos seguintes. Apesar de ser uma tendência mundial, Bleil (1998) afirma que o fast food e a comida industrializada conquistam espaço no mercado brasileiro com maior facilidade devido à cultura do país, onde se valorizam as grandes marcas por criarem *status*, além de uma ausente tradição gastronômica.

As redes de *fast-food* no Brasil estão se interiorizando, ou seja, expandindo suas lojas para fora dos grandes centros urbanos e se concentrando em cidades de pequeno e médio porte. Esta expansão acontece, principalmente, pela demanda excessiva destas cidades menores em consumir produtos de grandes marcas com abrangência nacional (MOITA; GUERRA, 2012).

Em consequência da crescente demanda fora das capitais, as grandes empresas de fast-food estão se projetando nestas cidades. Segundo os estudos de Moita e Guerra (2012) quando uma das grandes redes de fast-food se instala em uma cidade que, até então, o mercado era desconhecido, esta serve como sinalizadora, gerando uma forte influência sobre as demais redes para que se posicionem nesta mesma cidade, buscando ganhos de mercado inexploráveis.

2.2 PRINCÍPIOS DO VALOR PARA O CLIENTE

Bethlem (2009, p. 143) afirma que “os clientes são os ‘donos’ da empresa. A empresa existe para satisfazer às necessidades, desejos e aspirações de seus clientes”. Para Machado e Toledo (2008, p. 15) “a principal matéria-prima no processo de desenvolvimento de produto é a informação”. Desta forma, a empresa precisa estudar o mercado para buscar as informações necessárias que atendam os desejos dos clientes, para assim, definir suas estratégias, produtos e serviços.

Ao analisar o desenvolvimento da estratégia competitiva nas empresas, Porter (1989, p. 213) diz que “a segmentação do mercado diz respeito à identificação de diferenças nas necessidades do comprador e no seu comportamento de compra”. Cabe à empresa identificar os desejos e valores dos clientes para planejar suas estratégias competitivas, visando *market-share* em seus segmentos-alvos.

Ridolfo Neto e Dias (2006, p. 8), analisando a segmentação estratégica de mercado, afirmam que:

A insatisfação dos consumidores com a qualidade dos produtos ou serviços, com a assistência técnica pós-venda, com o não-cumprimento de prazos de entrega, com a ausência quase total de preços à vista diferenciados de preços parcelados a prazo, com a excessiva concentração de ofertas de bens e serviços em grandes cidades e algumas regiões constituem excelentes oportunidades de negócios, isolados ou em redes, mantendo o consumidor satisfeito e reduzindo-se os riscos.

Ao operacionalizar a estratégia de segmentação, a empresa se posiciona no mercado visando atrair a atenção dos clientes para se diferenciar da concorrência, fazendo com que o produto oferecido atenda a satisfação do cliente, tornando-se a opção de compra escolhida dentre todas as ofertas (RICHERS, 2000).

Ao estabelecer que a estratégia operacional de uma empresa deve ser voltada para o cliente, Wallace (1994, p. 5) estabelece:

- O cliente é o número um;
- A medida de desempenho mais importante é a satisfação do cliente;
- O pessoal da empresa é o fator mais importante para se alcançar a satisfação do cliente;
- Os obstáculos à satisfação total do cliente precisam ser sistematicamente eliminados;
- Todas as iniciativas, os projetos, os planos de ação, etc., de melhoria precisam satisfazer à estratégia voltada para o cliente. Trata-se do derradeiro critério da tomada de decisões;
- Todos os departamentos operacionais – de projeto e desenvolvimento de produtos, de marketing, de vendas, as divisões de fábrica e outros – compõem uma equipe cuja tarefa é proporcionar a satisfação do cliente.

Para Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 53) “a posição estratégica está relacionado à identificação do impacto do ambiente externo sobre a estratégia, a capacidade estratégica da organização (recursos e competências) e as expectativas e influências dos *stakeholders*”.

2.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Para Kotler e Armstrong (2004, p. 486) as estratégias “devem levar em conta não somente as necessidades dos consumidores-alvo, mas também as estratégias dos concorrentes”. E concluem afirmando que, “o primeiro passo é análise da concorrência, o processo de identificação, avaliação e seleção de concorrentes-chave”.

Segundo Porter (1989, p. 1) “a concorrência está no âmago do sucesso

ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho”. Ainda afirma que, apesar de representarem ameaças, existem bons concorrentes, pela qual a empresa pode fortalecer sua vantagem competitiva e melhorar a sua estrutura analisando os propósitos estratégicos de mercado. Neste mesmo pensamento, Slack (1993, p. 16) conclui que “o desempenho dos concorrentes define seu desempenho”.

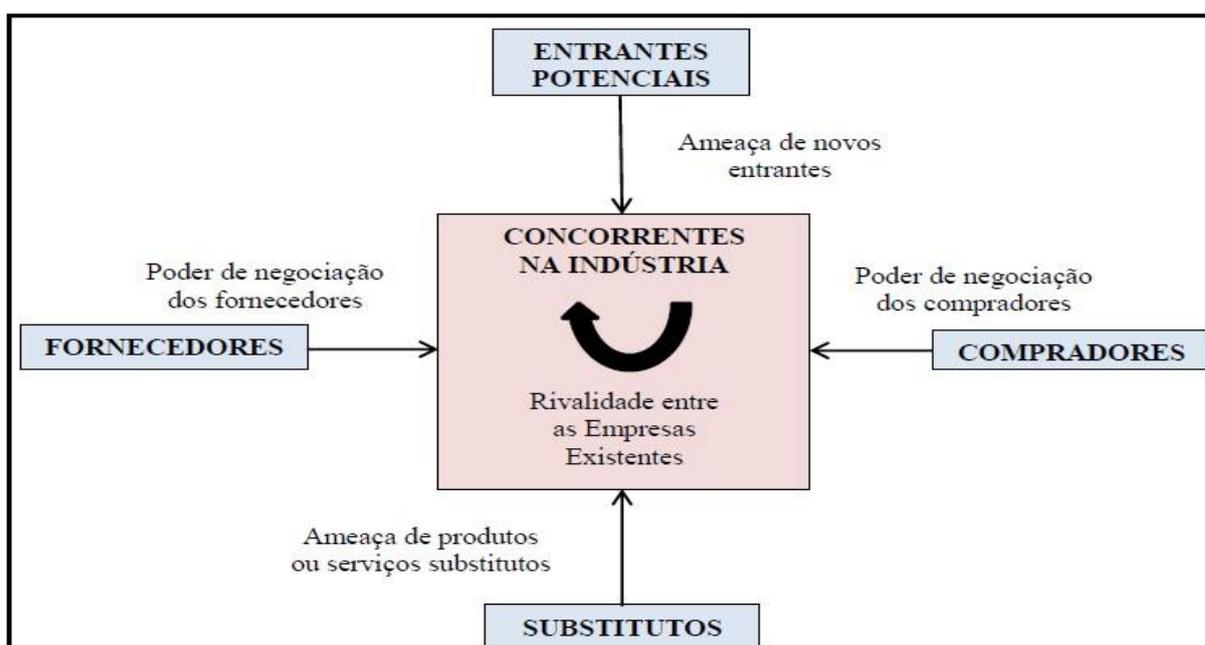
Analisando os bons concorrentes, Richers (2000, p.64) afirma que:

No fundo, toda estratégia é dirigida aos concorrentes, não no sentido de combatê-los, mas com o intuito de atingir melhores resultados do que eles. A diferença entre essas duas atitudes é fundamental: não devemos encarar nossos concorrentes como inimigos, mas como padrões comportamentais em relação aos quais medimos nossas forças e fraquezas.

A concorrência é um fator externo da empresa e não pode ser controlada. Deste modo, torna-se uma necessidade vital para a empresa o estudo sistemático do macroambiente corporativo para execução da estratégia competitiva. Esta análise é um dos fatores que determinam a rentabilidade da empresa, além de identificar os pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e ameaças (PORTER, 2004).

A Figura 1 ilustra as cinco forças macroeconômicas que dirigem a concorrência, na qual a empresa precisa se posicionar junto a elas para obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes (PORTER, 2004).

Figura 1: Forças que dirigem a concorrência na indústria.



Fonte: Porter (2004, p. 04).

De acordo com Porter (2004, p. 31) “uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas”, ou seja, se a empresa não consegue se favorecer com estas forças para ganhar vantagem sobre os concorrentes, ela precisa se defender para reduzir o impacto causado pela desvantagem.

2.4 CICLO DE VIDA DO PRODUTO

Porque há o desaparecimento de produtos no mercado e a criação de outros? A resposta para Richers (2000, p. 226) é:

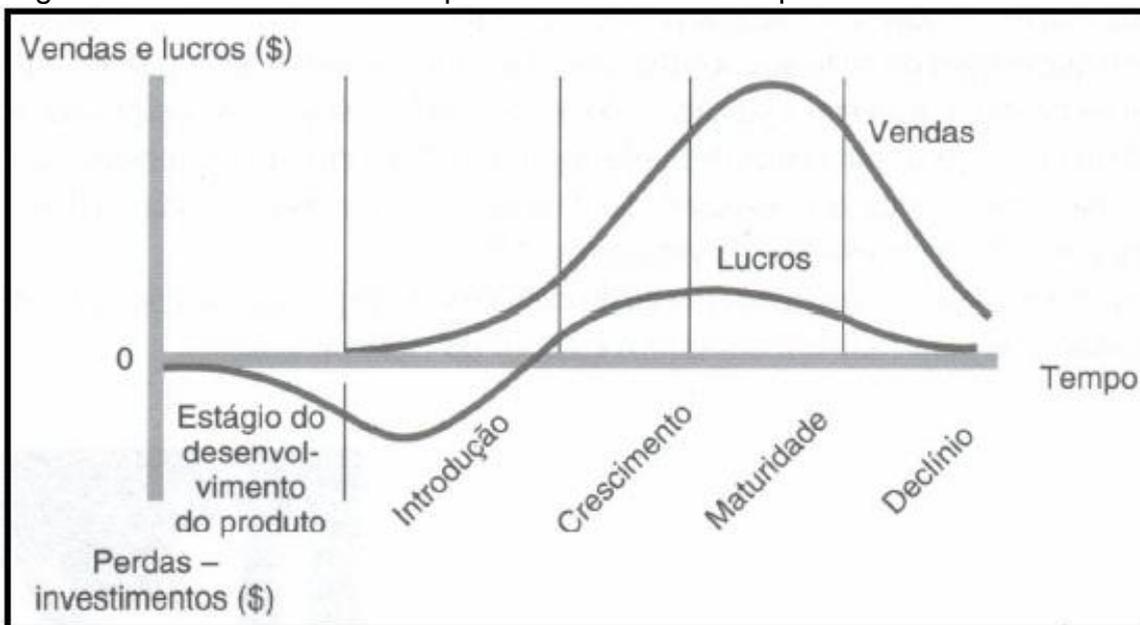
Por várias razões, a saber: o consumidor se cansa de determinado produto e demanda um outro, ou a empresa resolve investir em inovação tecnológica e em pesquisa e desenvolvimento em busca de novos bens, pressionada talvez pelo “cansaço” do consumidor, ou pela pressão da concorrência, que a obriga a modernizar seus produtos.

O ciclo de vida de um produto é uma analogia com a vida de um ser humano, que compreende desde a sua criação até o seu desaparecimento. O produto inicia o ciclo de introdução, cresce, atinge a maturidade e há o declínio, caracterizando a morte pelo abandono ou cancelamento. Ao aplicar este ciclo em uma formulação gráfica com eixos X e Y, o eixo X compreende o tempo de ciclo, já o eixo Y significa o volume de vendas, participação de mercado ou a saturação (BETHLEM, 2009).

Ao analisar as mudanças nas condições de rivalidade, Porter (2004, p. 22) afirma que “à medida que uma indústria amadurece, seu índice de crescimento declina, resultando em rivalidade intensificada, redução nos lucros, e (muitas vezes) em uma convulsão”.

Embora não seja possível medir com precisão o tempo de cada estágio do ciclo, a empresa quer recuperar o investimento do projeto e operar em um longo período de lucro, evitando que o produto chegue ao estágio de declínio rapidamente, como se observa no ciclo de vida de um produto ilustrado na Figura 2 (KOTLER; ARMSTRONG, 2004).

Figura 2: Vendas e lucros comparados com a vida do produto do início ao fim.



Fonte: Kotler e Armstrong (2004, p. 251).

Analisando o impacto do ciclo de vida na formulação da estratégia empresarial, Harrison (2005, p. 139) afirma que “à medida que um setor se move através dos estágios de seu ciclo de vida, diferentes estratégias e recursos organizacionais são necessários para concorrer efetivamente”, concluindo que “uma estratégia que seja apropriada em um determinado momento na vida de um segmento pode ser imprópria em outro momento”.

2.5 ESTRATÉGIA OPERACIONAL

Para melhor definição do tema, busca-se separar os termos e seus respectivos significados.

2.5.1 Definição de Estratégia

Porter (1989, p. 15) conceitua estratégia como “uma configuração de atividades internamente coerente que distinguem uma empresa de suas rivais”.

Ridolfo Neto e Dias (2006, p. 26) conceituam estratégia como:

O conjunto de ações praticadas por uma organização visando adequá-la ao seu ambiente competitivo (presente e futuro) e para levá-la a alcançar suas maiores finalidades: sobreviver no longo prazo, gerar valor e alcançar vantagem competitiva sobre os concorrentes, a qual se evidencia por um desempenho organizacional efetiva e sustentadamente superior.

Para Richers (2000, p. 29) “estratégia é a busca de um caminho para a empresa como um todo”, sendo que, “a palavra-chave da definição é o caminho, ou seja, o aspecto operacionalizável, a implementação das decisões tomadas e o direcionamento para determinado alvo”.

Uma outra definição é apresentada pelos autores Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 45), estes afirmam que a estratégia é “a direção e o escopo de uma organização no longo prazo, que obtém vantagem em um ambiente em mudança através de sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender às expectativas dos *stakeholders*”.

Slack (1993, p. 13), afirma que “a estratégia somente significa algo quando pode ser traduzida em ação operacional”.

2.5.2 Definição de Operacional

A partir da Revolução Industrial, iniciada no século XVIII no Reino Unido e difundida pelo mundo no século XIX, cresce a população urbana e a demanda por produtos manufaturados, fazendo com que as indústrias pensassem em novas formas de produção para otimizar as operações, aumentando o volume e reduzindo os custos de produção. Surge então, a necessidade de profissionais que administrem o sistema fabril, na qual Taylor, Gantt e Gilbreth foram os pioneiros no processo produtivo. Estes começaram a sistematizar os processos voltados a manufatura, surgindo os estudos voltados à Administração Científica (PAIVA; CARVALHO JUNIOR; FENSTERSEIFER, 2004).

Os estudos voltados à sistematização dos processos fazem com que seja possível a identificação das operações, ou seja, a medição e análise dos melhores processos para desenvolver uma atividade fim.

Harrison (2005, p. 84) define operações como “atividades primárias da cadeia de valor que se referem à transformação da matéria-prima em produto final”.

2.5.3 Formulação da Estratégia Operacional

O mercado atual está cada vez mais competitivo, havendo muitas ofertas para diferentes necessidades dos clientes. A empresa, antes de focar suas estratégias para um determinado segmento, deve entender o que ela necessita e deseja, para que, consiga definir o seu consumidor-alvo a fim de se diferenciar da concorrência e conquistar espaço no mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 2004).

Para Wallace (1994) a empresa que busca fatores competitivos deve responder duas perguntas básicas, a primeira correlacionada com a razão de os clientes comprarem os produtos da empresa e a segunda como estes produtos se diferenciam da concorrência na visão do cliente.

Já Porter (2002, p. 30) em seu capítulo escrito para o livro da Harvard Business Review, Planejamento Estratégico, afirma que “as empresas conquistam vantagem competitiva apenas se forem capazes de atingir e sustentar níveis de eficácia operacional mais altos do que os dos concorrentes”.

Ao agregar valor às diferentes unidades de negócios da organização e identificar qual produto e mercado pode-se obter vantagem competitiva, a empresa precisa operacionalizar as suas estratégias, ou seja, a empresa deve colocar em prática o seu planejamento através de recursos, processos e pessoas (JOHNSON, SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007). Entretanto, Paiva, Carvalho Junior e Fensterseifer (2004, p. 63) afirmam que, “para que realmente a área de operações se coloque como força estratégica, é necessário o desenvolvimento integrado da estratégia de negócios, de operações e de outras áreas funcionais”.

Moran e Meso (2008, p. 107) afirmam que:

A estratégia de manufatura é influenciada positivamente por uma abordagem de sistemas, aproveitando a sinergia de toda a organização de uma forma holística. A estratégia de manufatura não pode ser formada no vácuo, ela deve ser formada em conjunto com a estratégia geral da empresa.

Amoako-Gyampah e Acquah (2008, p. 589) afirmam que a “estratégia de manufatura é uma das estratégias funcionais, sendo um meio pela qual a estratégia competitiva é implantada. Em outras palavras, a estratégia de manufatura acrescenta detalhes à estratégia competitiva”.

Bethlem (2009, p. 36) afirma que “ser tudo para todos é uma receita para

a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média”. Neste mesmo pensamento, Ridolfo Neto e Dias (2006, p. 168), afirmam que “uma empresa não conseguirá, ao mesmo tempo, obter os custos mais baixos possíveis e oferecer uma oferta altamente rica e diferenciada”. Paiva, Carvalho Junior e Fensterseifer (2004, p. 20) concluem que “o diferencial competitivo vem de fazer certas coisas melhor e diferente do que os outros. E decidir o que fazer melhor e diferente é a principal tarefa do gestor de operações”.

Já Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 60) afirmam que “ganhar clientes no mercado significa competir em várias dimensões”. Apesar de os clientes basearem suas compras em muitas variáveis, a empresa deve sempre ter um foco, orientando não somente a sua estratégia competitiva, mas a sua razão de ser, criando uma identidade para a empresa perante aos consumidores.

A empresa precisa identificar e definir com absoluta precisão os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), estes representam os atributos de valor priorizados pelo cliente e são fundamentais para a sobrevivência da empresa. Uma análise errada dos FCS compromete a estratégia da empresa, o trabalho de toda equipe e a perda de foco, resultando em desperdícios produtivos e custos desnecessários (RIDOLFO NETO; DIAS, 2006).

O mercado global está cada vez mais competitivo, ocasionando a rivalidade nos detalhes. Antigamente, não se dava tanta importância para alguns aspectos, principalmente porque as indústrias que ditavam as regras de consumo. Com a atual situação de mercado voltado para os princípios do cliente, exige-se maior sensibilidade com o consumidor e melhor gestão operacional. (PEREZ JUNIOR; OLIVEIRA; COSTA, 2005). Neste contexto, Boyer, Swink e Rosenzweig (2005, p. 446), afirmam que “além dos produtos tangíveis, torna-se cada vez importante examinar estratégia de serviço”, fazendo com que as empresas se baseiem, também, nos detalhes de serviço para conquistarem vantagem competitiva.

Ao concorrer no mercado dos detalhes, a empresa necessita de uma estratégia funcional, alinhando a estratégia de marketing, na obtenção de informações referentes aos consumidores e concorrentes, com a estratégia de operações, na qual tomará as decisões em relação à produção da oferta (HARRISON, 2005).

Baseada nas necessidades dos clientes e na competição de mercado, a empresa adota dimensões estratégicas para obter vantagem competitiva. Quanto mais dimensões esta se destacar da concorrência, mais *market-share* ela vai conquistar. Estas dimensões podem ser definidas como sendo de: disponibilidade, conveniência, confiabilidade, personalização, preço, qualidade, reputação, segurança e rapidez (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005).

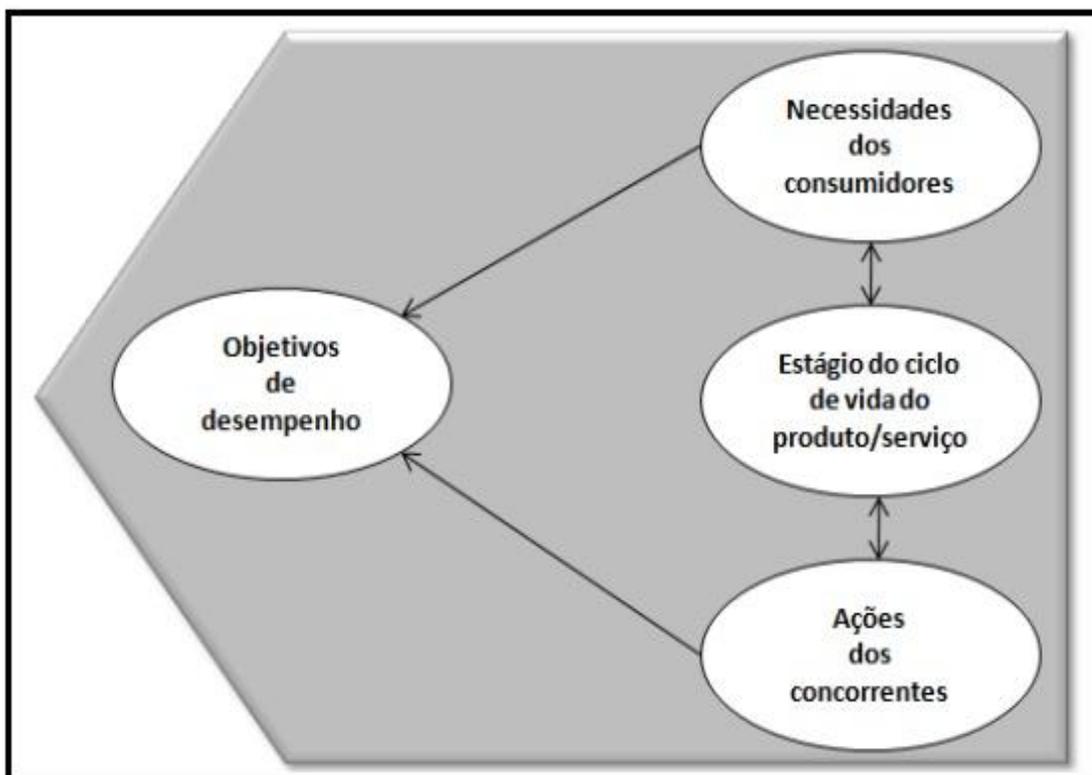
Os clientes e concorrentes devem estar correlacionados estrategicamente com os elementos operacionais, ou seja, todas as funções que interferem na satisfação dos clientes, desde o desejo de posse, o preço a rapidez na entrega, a qualidade, dentre outros fatores (WALLACE, 1994).

Ao adotar o pensamento estratégico, a empresa foca nos objetivos, ou seja, descobre alguma forma (critério) de obter vantagem competitiva, direcionando-se para um mercado na qual possa otimizar seu desempenho (HARRISON, 2005). Entretanto, esta otimização tem de ser superior ao da concorrência para conquistar o sucesso competitivo, orientando seus produtos para as necessidades dos consumidores, garantindo a qualidade, o prazo de entrega e fazendo com que seus produtos cheguem mais rápidos que os do concorrente (SLACK, 1993).

2.5.4 Objetivos de Desempenho como Critérios Competitivos

Paiva, Carvalho Junior e Fensterseifer (2004) afirmam que a estratégia de negócios se relaciona com cinco critérios competitivos, que podem ser interligados entre si, mas deve-se analisar a prioridade estratégica da empresa para que não haja contradições. A empresa pode obter vantagens operacionais relacionadas a custo, qualidade, desempenho de entrega, flexibilidade ou pelas inovações. Estes critérios são definidos a partir do mercado em que se deseja atuar (consumidores-alvo), o grau de concorrência e do tipo de produto que produz, onde se analisa o ciclo de vida do produto, conforme ilustração na Figura 3.

Figura 3: Perspectiva das exigências do mercado da estratégia de operações.



Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 92).

Por meio do ciclo de vida do produto/serviço, é possível associar o comportamento dos consumidores e concorrentes, exigindo diferentes estratégias para cada estágio do ciclo e definindo os critérios competitivos (SLACK, CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Para Harrison (2005) os critérios competitivos são táticas, na qual uma empresa utiliza-se de algumas técnicas para conquistar espaço no mercado há custos dos rivais, se diferenciando em custo, qualidade, distribuição, lançamento de novos produtos, dentre outras.

Os clientes consideram importantes todos os aspectos do desempenho, porém, a empresa dificilmente alcançará, de forma efetiva, todos os critérios competitivos, tendo de identificar nos consumidores a importância relativa de cada um dos fatores competitivos para que possa direcionar sua estratégia operacional (SLACK, 1993).

Para identificar a importância relativa dos fatores competitivos, Hill (1985) define dois objetivos: ganhadores de pedidos e qualificadores. Os ganhadores de pedidos são os fatores-chaves para a realização de um negócio, ou seja, aqueles

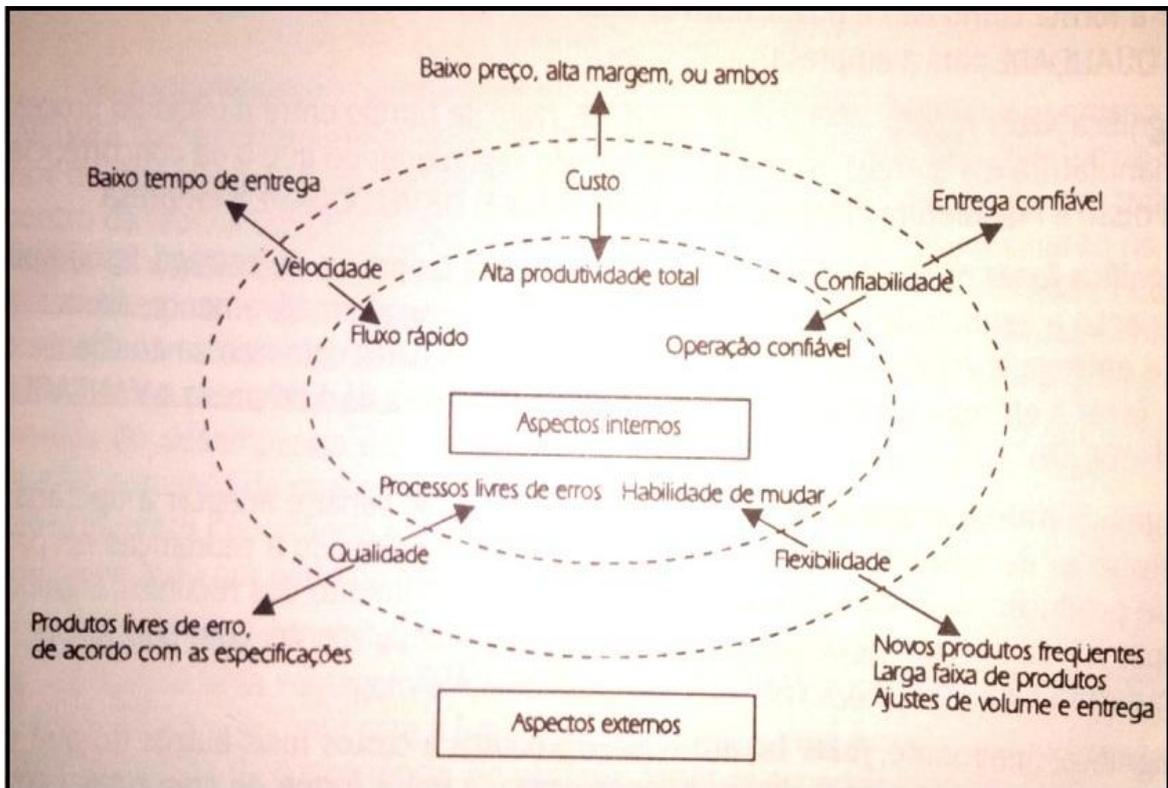
que realmente influenciam diretamente a decisão de compra do consumidor. Já os qualificadores, são objetivos obrigatórios em que o desempenho da empresa deve estar acima de um nível determinado para poder entrar na concorrência.

Atualmente, o ambiente econômico sofre constantes mudanças. Em consequência disso, as empresas buscam o sucesso competitivo de longo prazo para prolongarem o seu ciclo de vida e, também, fortificando suas bases estratégicas para entrar na guerra contra a concorrência. Além disso, a empresa deve focar no consumidor para lhe oferecer produtos únicos e valiosos, a fim de melhorar o desempenho de cada critério competitivo. Caso a empresa não consiga criar vantagens competitivas em cima dos objetivos de desempenho, esta deve pelo menos ser tão boa quanto a concorrência para poder competir (HAYES; PISANO, 1996).

Para Slack (1993, p. 18), “os consumidores e os concorrentes são ambos centrais para uma operação de manufatura competitiva porque definem suas metas sucintamente: satisfazer um e ser melhor do que o outro”. Dessa forma, a empresa precisa fazer melhor do que a concorrência para atrair os clientes, e Slack (1993) define cinco significados para “fazer melhor” com seus respectivos objetivos de desempenho: fazer certo (qualidade), fazer rápido (velocidade), fazer pontualmente (confiabilidade), mudar o que está sendo feito (flexibilidade) e fazer barato (custo).

Slack (1993) ainda afirma que, todos os cinco objetivos de desempenho sofrem aspectos internos, pelas quais, contribuem para o desempenho externo percebido pelo consumidor, pela qual, a empresa visa se diferenciar e ser melhor que a concorrência, conforme ilustra a Figura 4.

Figura 4: Todos os cinco objetivos de desempenho de manufatura têm aspectos internos e externos.



Fonte: Slack (1993, p. 20).

2.5.4.1 Qualidade

Ortigoza (1997, p. 11) afirma que “a padronização, por sua vez, é a garantia da qualidade dos produtos e serviços, principalmente dentro do setor fast food”. Entretanto, a empresa pode competir em diversas dimensões que também visam à qualidade, seja por conformidade com os padrões exigidos, desempenho, características adicionais que complementam o produto, confiabilidade contra falhas (refletindo também na durabilidade), estética ou, ainda, pela qualidade percebida através de uma marca, nome ou reputação de determinada empresa (PAIVA; CARVALHO JUNIOR; FENSTERSEIFER, 2004).

2.5.4.2 Velocidade

A empresa que deseja obter vantagem competitiva através do canal de distribuição precisa projetar bem o seu desempenho, entendendo todo o processo de

cobertura deste canal (KOTLER; ARMSTRONG, 2004). Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002), quanto menor for o tempo de entrega do produto para o cliente, maior a disponibilidade de bens e serviços da empresa, proporcionando assim, a vantagem em velocidade.

Harrison (2005, p. 137) afirma:

A velocidade é uma arma competitiva poderosa em alguns setores. Se uma organização consegue reduzir o tempo que leva para fornecer um produto ou serviço, os custos tendem a ser reduzidos, ao mesmo tempo em que os clientes podem ficar mais felizes porque seus desejos são satisfeitos mais rapidamente.

Analisando o mercado das grandes redes de *fast-food* e comparando com as pequenas lanchonetes locais, Costa e Ferreira (2009, p. 20) afirmam que é necessário “analisar com mais cautela o tipo de atendimento percebido pelos clientes quando em comparação ao atendimento praticado por empresas mais consolidadas no mercado”. Devido à padronização da velocidade no atendimento destas grandes redes, que variam de segundos a dois minutos, já nas lanchonetes locais, o tempo de atendimento até a entrega efetiva do produto solicitado, pode variar de 15 minutos a mais de uma hora, resultando em desvantagem competitiva.

2.5.4.3 Confiabilidade

A confiabilidade está relacionada com o cumprimento dos prazos de entrega prometidos. Para isso, as áreas operacionais internas da organização devem, inicialmente, assumir um compromisso com a eficiência de seus desempenhos, garantindo que os resultados internos sejam concluídos nos prazos estabelecidos pela gerencia, para que, posteriormente, a empresa cumpra seus prazos com os clientes (PAIVA, CARVALHO JUNIOR; FENSTERSEIFER, 2004).

Perez Junior, Oliveira e Costa (2005, p. 215), situam confiabilidade como:

Condições de garantia, cumprimento de prazos de entrega e adequação do produto às características e informações constantes de rótulos e propagandas são fatores determinantes da confiabilidade do produto e promovem a fidelidade do cliente em relação ao produto.

2.5.4.4 Flexibilidade

Analisando o ciclo de vida de um produto, Ortigoza (1997, p. 13) afirma que, “para que a marca não envelheça e permaneça forte no mercado, tornam-se

necessário a pesquisa permanente, a introdução sistemática de novos produtos e a flexibilização da produção”.

Assim, Paiva, Carvalho Junior e Fensterseifer (2004, p. 55):

Novas tecnologias de manufatura viabilizam maior flexibilidade em projetos e mix de produtos, rápidas respostas às mudanças de mercado, maiores informações e mais rápida programação da produção. Essas competências emergentes se localizam na eficiência relacionada com maior variedade (economia de escopo), e não mais em maiores volumes (economia de escala). Menores fábricas e menores ciclos de produção para projetos de produtos, com fácil mudança de um projeto para outro.

Para ter flexibilidade Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 69) afirmam que “é necessário estar em condições de mudar ou de adaptar as atividades de produção para enfrentar circunstâncias inesperadas ou para dar aos consumidores um tratamento individual”. Neste contexto Perez Junior, Oliveira e Costa (2005, p. 215) afirmam que, a “disponibilidade e agilidade para mudanças possibilitam satisfazer rapidamente novas necessidades do mercado”.

2.5.4.5 Custo

Segundo Corrêa e Corrêa (2011) o custo é o principal motivador para as ações estratégicas. Ao optar por qualidade, por exemplo, a empresa quer reduzir retrabalhos e refugos, diminuindo assim, os custos. A mesma relação acontece em outros critérios, na qual, a grande maioria das empresas busca se diferenciar neste objetivo de desempenho.

A empresa precisa conhecer sistematicamente o seu processo produtivo para poder competir em custo. Dessa forma, conseguirá identificar as perdas, visando melhorar os processos e buscando a melhoria da qualidade, além de, racionalizar os fluxos da produção por meio do avanço tecnológico em gestão e em equipamentos. Estes aspectos podem ser identificados pelos clientes através de uma política de preços menor ou por melhores condições de pagamento (PAIVA, CARVALHO JUNIOR; FENSTERSEIFER, 2004).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A ciência se desenvolve continuamente através dos fatos históricos, onde as técnicas são ampliadas e aperfeiçoadas a cada necessidade humana. Neste contexto, o método surge como forma de analisar e ordenar as técnicas (procedimentos) sistematicamente para atingir determinado objetivo (CERVO, BERVIAN; SILVA, 2007).

Para que os estudos científicos avancem racionalmente e de forma objetiva, é necessário um critério rigoroso na tentativa de alterar as normas gerais do método científico, ou seja, os resultados alcançados através das investigações são apenas hipóteses e não verdades absolutas, podendo ser aperfeiçoados ao longo do tempo, entretanto se devem considerar as experiências anteriores acumuladas por outros pesquisadores (GALLIANO, 1979).

O objetivo da Metodologia é garantir a legitimidade dos estudos e resultados alcançados com a aplicação dos métodos de pesquisa. Esta não busca a solução dos problemas, mas permite aos pesquisadores compreender a operacionalização dos procedimentos científicos para uma análise correta dos dados coletados (BARROS; LEHFELD, 2000).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como um processo sistêmico e ordenado para a busca de informações, até então insuficientes ou desorganizadas, objetivando a orientação na resolução dos problemas propostos (GIL, 1996).

Para Ferrari (1982), a finalidade da pesquisa é identificar ações que acontecem no mundo e procurar uma explicação para ocorrência de tal fenômeno. Neste contexto, Marconi e Lakatos (1990) afirmam que é necessário analisar além da ocorrência de tais fenômenos, as conseqüências causadas por ele a fim de identificar suas influências e seu poder de controle.

Segundo Gil (2006, p. 41), “toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério. Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais”. Neste contexto, Marconi e Lakatos (1990, p. 19) afirmam que “os critérios para a classificação dos tipos de pesquisa variam de acordo com o enfoque

dado pelo autor”.

Mediante aos tipos de pesquisa, este projeto **quanto aos fins** será de caráter exploratório e descritivo, utilizando-se das pesquisas de campo, documental, bibliográfica e de estudo de casos **quanto aos meios** de investigação.

Quanto aos fins de investigação serão utilizadas a pesquisa descritiva e exploratória:

a) Pesquisa descritiva: A pesquisa descritiva possibilita maior entendimento dos fenômenos comportamentais de diversos fatores e elementos, ordenando e classificando os diferentes tipos de análises, podendo correlacionar variáveis distintas a fim de obter melhor compreensão dos resultados (OLIVEIRA, 1999).

O estudo descritivo não tem intenção de interferir na manipulação da realidade, visa apenas conhecer e interpretar os fenômenos existentes, bem como suas variáveis, podendo classifica-los quanto suas semelhanças e diferenças (RUDIO, 2001).

Este tipo de pesquisa será utilizado no presente estudo, pois o mesmo tem o objetivo de identificar e descrever as características relacionadas ao comportamento do consumidor de uma empresa de fast-food localizada no município de Criciúma - SC, analisando os fenômenos e as variáveis relativamente importantes na decisão de compra dos clientes, correlacionando-os com a concorrência e o ciclo de vida dos produtos em análise.

b) Pesquisa exploratória: Neste tipo de pesquisa, o objetivo é buscar todas as informações referentes a determinado fenômeno e a relação entre seus elementos componentes, devido ao pouco conhecimento sobre o problema em estudo, visando a descoberta de novas ideias e percepções (CERVO, BERVIAN; SILVA, 2007).

Neste contexto, Oliveira (1999, p. 134) afirma que a pesquisa exploratória é a “ênfase dada à descoberta de práticas ou diretrizes que precisam modificar-se e na elaboração de alternativas que possam ser substituídas”.

Este modelo de pesquisa se aplica neste estudo, pois o mesmo tem pouco conhecimento sistematizado no que se refere a estratégias operacionais relacionadas ao segmento de *fast food*.

Quanto aos meios de investigação serão utilizadas as pesquisas de

campo, bibliográfica, documental e estudo de caso:

a) Pesquisa de campo: Através deste tipo de pesquisa, o investigador mantém contato direto com o meio em pesquisa, possibilitando a extração de informações diretamente no ambiente em que ocorrem os fenômenos em estudo (BARROS e LEHFELD, 2000).

Para Oliveira (1999, p. 124) a pesquisa de campo “consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente para posteriores análises”.

Segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 188) este tipo de estudo requer, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica sobre o tema do projeto, pois “ela servirá, como primeiro passo, para se saber em que estado se encontra atualmente o problema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto”.

Para diagnosticar os fatores no comportamento do consumidor de fast food e fazer o levantamento de informações na análise da concorrência, é necessária a aplicação de questionários, além de utilizar a técnica de observação em campo.

b) Pesquisa Bibliográfica: Este tipo de pesquisa é fundamental para estudos monográficos, buscando referências teóricas em diversas publicações anteriores, cujo objetivo é fazer com que o pesquisador tenha conhecimento ampliado sobre o tema em estudo, sustentando assim, suas conclusões e resultados para o avanço da ciência (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007).

Segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 90), “a pesquisa bibliográfica é a que se efetua tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações”.

Para aquisição maior de conhecimento sobre o tema deste estudo, buscou-se construir na ciência a fundamentação teórico-metodológica desta pesquisa, conforme o quadro 1, fortalecendo a base deste projeto através de livros, revistas e artigos científicos, estes publicados em diversas base de dados como a Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista Caderno de Debates da UNICAMP, Revista Gestão Industrial, *Journal of Business & Economics Research*, *Journal of Management and Strategy*, *International Journal of Production Economics*, *Production and Operations Management* (POMS) dentre outros.

Quadro 1: Referencial teórico da pesquisa bibliográfica.

Assuntos	Autores	Temas abordados
<i>Fast Food</i>	Love (1988) Moita e Guerra (2012) Ortigoza (1997) Santos (2006)	Histórico e crescimento do setor
Princípio de valor para o cliente	Machado e Toledo (2002) Bethlem (2009) Wallace (1994)	Foco no cliente
	Porter (1989) Ridolfo Neto e Dias (2006) Richers (2000) Johnson, Scholes e Whittington (2007)	Segmentação e posicionamento de mercado
Análise da concorrência	Kotler e Trias de Bes (2004) Kotler e Armstrong (2004) Porter (1989) Porter (2004)	Análise competitiva
	Slack (1993) Richers (2000)	Desempenho sobre a concorrência
Ciclo de vida do produto (CVP)	Richers (2000) Bethlem (2009)	Conceito CVP
	Porter (2004) Kotler e Armstrong (2004) Harrison (2005)	Análise e Aplicação CVP
Estratégia operacional	Porter (1989) Ridolfo Neto e Dias (2006) Richers (2000) Johnson, Scholes e Whittington (2007) Slack (1993) Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004) Harrison (2005)	Conceito estratégia, operacional e estratégia operacional
	Kotler e Armstrong (2004) Wallace (1994) Porter (2002) Johnson, Scholes e Whittington (2007) Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004) Moran e Meso (2008) Amoako-Gyampah e Acquaah (2008) Bethlem (2009) Ridolfo Neto e Dias (2006) Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005)	Formulação Estratégia Operacional

Continua

	<p>Perez Jr., Oliveira e Costa (2005) Boyer, Swink e Rosenzweig (2005) Harrison (2005) Slack (1993)</p>	
	<p>Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004) Slack, Chambers e Johnston (2002) Harrison (2005) Slack (1993) Hill (1985) Hayes e Pisano (1996) Ortigoza (1997) Costa e Ferreira (2009) Perez Jr., Oliveira e Costa (2005) Corrêa e Corrêa (2011)</p>	<p>Objetivos de desempenho como critérios competitivos</p>

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador.

c) Pesquisa Documental: Baseado nos fins de investigação, este tipo de pesquisa tem como objetivo buscar informações que caracterizam o objeto em estudo, ou seja, analisar dados históricos internos para melhor compreensão da situação atual do problema estudado (CHIZZOTTI, 2001).

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61) este tipo de pesquisa investiga “documentos com o propósito de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. As bases documentais permitem estudar tanto a realidade presente como o passado, com a pesquisa histórica”.

Através deste meio de pesquisa, serão analisados os dados da empresa referentes às vendas, visando levantar informações necessárias para compreender o comportamento do consumidor em conjunto com os dados obtidos na pesquisa de campo.

d) Estudo de caso: Por meio desta pesquisa, busca-se o entendimento sistêmico, através de um estudo detalhado, profundo e significativo, de determinado objeto ou situação (VIANNA, 2001; GIL, 1996).

Para Chizzotti (2001, p. 102) o estudo de caso faz um levantamento de dados “a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora”. Neste contexto, a avaliação do estudo de caso sobre o fast food localizado no município de Criciúma – SC visa identificar alguns fatores-chaves

para orientar a empresa em relação a sua estratégia operacional.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO-ALVO

Devido ao objeto de estudo, estratégia operacional, requerer uma análise aprofundada de toda a sua área, este projeto definiu duas populações-alvo: clientes e concorrentes.

A empresa em estudo iniciou suas atividades em outubro de 2005 com a razão social Grazeleli Dias Celeste – ME. Devido ao crescimento da empresa e objetivando a expansão do mercado, esta se viu na necessidade de alterar a sua natureza jurídica, na qual passou para Esfihão Comércio de Alimentos Ltda. – ME. Localiza-se, desde o princípio, na Rua Celestina Zilli Rovaris, 193, Centro, Criciúma – SC.

O Esfihão atua no segmento de alimentação fora do lar, sendo caracterizado como um fast food de comida típica libanesa. Inicialmente, só atendiam aos pedidos destinados para entrega a domicílio, porém, com o rápido crescimento e desejo dos clientes, a empresa reformou e ampliou a sua estrutura para comportar o *happy hour*, pela qual, os clientes podiam ser servidos no próprio local, além do entretenimento proporcionado. Antes, trabalhavam cinco funcionários, incluindo o proprietário. Após esta reforma, atualmente trabalham 10 (dez) funcionários, desde o administrativo, comercial e produção.

Segundo o SEBRAE-SC (2010) na cidade de Criciúma-SC, havia 11.717 de empresas registradas no município no ano de 2008. Destas, 603 empresas são oriundas do setor de alimentação e alojamento, representando 5,1% do total, gerando 1551 empregos diretos. Porém, no setor alimentício há grande variedade de segmentos e atividades, resultando em poucas organizações que se posicionam para o *fast food*.

Abaixo (Quadro 2) está exposta a estruturação da população-alvo, tendo a análise da concorrência que sair da extensão da AMREC e ir para a capital do estado, Florianópolis, para assim, avaliar alguns concorrentes potenciais que estão se projetando na cidade de Criciúma, mas que não inauguraram suas lojas.

Quadro 2: Estruturação da população-alvo.

Objetivos	Período	Extensão	Unidade de Amostragem	Elemento
Analisar os fatores críticos de sucesso que norteiam a decisão de compra dos clientes de um fast food localizado no município de Criciúma-SC, correlacionando-os com os objetivos de desempenho.	15 de julho de 2013 a 05 de agosto de 2013	Associação dos Municípios da Região Carbonífera - AMREC	Clientes do Esfihão	Faixa etária acima dos 18 anos
Avaliar o comportamento de compra do consumidor nos fast food concorrentes e, também, o que a concorrência está ofertando.	06 de agosto de 2013 a 21 de agosto	AMREC e Florianópolis	Clientes de empresas concorrentes	Faixa etária acima dos 18 anos

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador.

Contandriopoulos (1997, p. 57) afirma que deve-se “selecionar o mais precisamente possível o universo restrito dos objetos da pesquisa, ou seja, a população alvo”. Rudio (2001) define população como “a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características, definidas para um determinado estudo. O conceito é, portanto, ‘fluído’, dependendo, em cada caso, das especificações de características que forem feitas”.

A grande maioria das pesquisas aborda características em que o universo é extenso, sendo praticamente impossível coletar dados de todos os elementos que compõem a população, seja por não encontrá-los, por falta de recursos e/ou por falta de tempo (BARROS; LEHFELD, 2000). Desta forma, se utiliza uma parte da população para representar a totalidade, pela qual se denomina amostra (CERVO; BERVIAN, 1983).

Ao estruturar a amostra, há dois métodos para selecionar os elementos que a compõe: procedimentos probabilísticos ou não probabilísticos. O que difere entre os dois, é que no primeiro modelo, todos os elementos possuem a mesma probabilidade de serem escolhidos, pois são escolhidos aleatoriamente ou ao acaso, não havendo interferência de nenhum meio para beneficiar ou eliminar um elemento, e, por isso, é o mais indicado para obter resultados mais confiáveis (BARROS; LEHFELD, 2000).

Esta pesquisa utilizará os dois procedimentos. Em primeiro momento, será utilizada a **amostra probabilística sistemática**, podendo também ser chamada de aleatória sistemática, pois é uma variação da amostra aleatória simples, porém, os elementos estão ordenados de modo que a sua escolha esteja identificada por

sua colocação ou posição sobre os demais elementos da população (BARROS e LEHFELD, 2000; MARTINS; THEÓPHILLO, 2009). Este tipo de amostra é adequado para a presente pesquisa devido à estruturação do cronograma para a coleta, tendo um número definido em 10 (dez) questionários diários, na qual serão aplicados pelos 10 (dez) primeiros clientes que comprarem no dia da coleta, contados a partir do momento em que o pesquisador chegar à empresa.

Os clientes do Esfihão acima de 18 anos são classificados como população infinita, pois não se sabe ao certo a quantidade de clientes que a empresa tem, pois é muito variável, além de atender, também, clientes fora do eixo da AMREC (região considerada público-alvo do Esfihão).

Desta forma, para definir a quantidade mínima de questionários aplicados, e estar em conformidade com a tolerância do erro amostral permitido para este projeto, foi utilizado a fórmula de Barbetta (2007) considerando população infinita, conforme ilustrado na Figura 5 abaixo.

Figura 5: Fórmula para o cálculo do tamanho mínimo da amostra

Considerando População Infinita
$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$
n_0 = Amostra considerando população infinita
E_0 = Erro amostral

Fonte: Barbetta (2007, p. 60).

Considerando um erro amostral de 9%, a quantidade mínima de amostra resulta em 124 aplicações. O levantamento destes dados terá duração de 15 (quinze) dias, com 10 (dez) aplicações diárias, totalizando 150 questionários ao final deste período, tendo uma margem de segurança para questionários que não forem aprovados por algum extravio de dados ou por não estarem completos.

Em segundo momento, será utilizada a **amostra não probabilística por julgamento**. Este tipo de amostra é adequado para fazer o levantamento de campo da concorrência-alvo, ou seja, concorrentes diretos e potenciais do Esfihão. Apesar de as empresas concorrentes serem classificadas como população finita, é inviável para este projeto analisar todas, e, neste caso, não há possibilidade de obter uma

amostra representativa com as mesmas características da população (DIEHL; TATIM, 2004). Será por julgamento, pois o pesquisador escolhe os elementos que, por conveniência, podem representar a população de interesse, que neste estudo, será representado pelos concorrentes-chaves (MALHOTRA, 2005).

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados oriundos nesta pesquisa foram **primários** e **secundários**. Secundo Mattar (2005), os dados primários são aqueles que não foram coletados anteriormente, mas atendem especificamente as necessidades do pesquisador, pois será ele o próprio que copilará os dados. Já os dados secundários, são estudos já realizados por outros pesquisadores em que os resultados encontram-se à disposição através de arquivos, banco de dados, e outras fontes para o avanço da ciência (ROESCH, BECKER; MELLO, 2005).

Quanto aos dados primários serão utilizadas as técnicas de questionário, observação e análise de dados:

a) Questionário: Esta técnica é utilizada para coletar dados primários dispersos geograficamente, sendo estes envolvidos por um alto grau de exatidão, o que os tornam válidos para efeito de diagnóstico, pois se sabe exatamente a sua origem e o período em que foi coletado (CARREIRA, 2009).

Deve-se analisar o objetivo das perguntas para verificar se realmente os dados são importantes para a resolução da pesquisa, correlacionando-as com o problema central do projeto, além de manter a impessoalidade na avaliação das respostas para não haver desvios de foco e de padrão da análise (CERVO, BERVIAN; SILVA, 2007).

Vianna (2001) afirma que existe três formas de se elaborar as perguntas, podendo estas serem: abertas, fechadas ou mistas. De acordo com tipo de pesquisa, adotam-se perguntas que possibilitam ao pesquisado a livre resposta (perguntas abertas), ou com respostas pré-estabelecidas em forma de opção de escolha (fechadas), ou, ainda, de forma mista, na qual se utilizam perguntas fechadas, mas que abrem espaço para justificativas e explicações referentes a sua escolha.

Neste contexto Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 53) afirmam que “as

perguntas fechadas são padronizadas, de fácil aplicação, simples de codificar e analisar”. Em contrapartida, as perguntas abertas são difíceis de aplicar e requerem mais tempo para a análise dos resultados, visto que, há maior variedade de respostas, exigindo maior interpretação do pesquisador para entender e correlacionar às redações (CARREIRA, 2009).

Após definir as perguntas do questionário, é necessário que se faça um pré-teste com uma pequena amostragem da população-alvo. O número de pessoas para o teste é determinado pelo pesquisador, visando verificar a qualidade do questionário, a clareza das perguntas, se os resultados realmente atenderão a necessidade da pesquisa e se foram bem aceitas pelos entrevistados não invadindo a sua privacidade e mantendo os padrões éticos e morais (PARKER, 2000).

Para buscar uma análise precisa, com baixo custo e um espaço de tempo reduzido, esta pesquisa utilizou um **questionário auto administrado e com perguntas fechadas de múltipla escolha**. Com o pré-teste de 10 questionários, é possível verificar se todos os dados, resultantes das perguntas elaboradas, realmente vão atender a necessidade da pesquisa. Após conclusão do pré-teste, o questionário é corrigido para se obter melhor compreensão das perguntas, acrescentar e retirar perguntas conforme necessidade apontada, além de preparação das planilhas para a tabulação dos dados. Este instrumento de pesquisa está apresentado no final deste capítulo.

b) Observação: Esta técnica de coleta de dados é o primeiro passo para uma pesquisa de campo, pois deve-se observar o grupo-alvo objeto do estudo e correlacioná-lo com os fatos sociais, analisando a frequência e o ambiente em que ocorrem. Dado a extensão dos fatos sociais, é impossível para o pesquisador fazer o levantamento de todos os dados deste grupo, portanto, este deve planejar a pesquisa e definir perfeitamente quais os elementos-chaves para que os dados levantados atendam a necessidade do estudo. Desta forma, poderá fazer o registro dos dados com maior eficiência, e garantir a sua validade e confiabilidade (PARRA FILHO; SANTOS, 2000).

Ruiz (2002) diz que a observação deve ser realizada em todo o processo do objeto em estudo, desde a fase inicial da pesquisa, até a etapa de análise dos resultados. Marconi e Lakatos (1990, p. 79) afirmam, ainda, que “a observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito dos objetivos sobre os quais

os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento”.

Neste projeto, a **observação será pessoal**, e através desta, é possível verificar se o questionário aplicado dentro da empresa de fast food realmente condiz com a realidade, além de ser um instrumento útil para levantamento de dados da concorrência.

c) Análise de dados: Segundo Ruiz (2002) deve-se organizar os dados para futuras análises e interpretações. Neste contexto, Roesch, Becker e Mello (2005) afirmam que o pesquisador se depara com uma grande quantidade de dados. Para poder identificá-los e realizar a análise, é fundamental que estes dados estejam organizados, a fim de extrair as informações necessárias para o estudo.

Quanto aos dados secundários será utilizada a técnica de dados documentais.

Cervo e Bervian (1983, p. 57) afirmam que através dos dados documentais pode-se “descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características”. Desta forma, o pesquisador fará este tipo de coleta buscando informações que possam contribuir para o esclarecimento do objeto em estudo e auxilia-lo na análise dos resultados (RUIZ, 2002).

Esta técnica é aplicada neste projeto devido a necessidade de informações presentes em documentos e relatórios da empresa, bem como da concorrência, visando compreender e analisar o mercado de fast food no município de Criciúma. Desta forma, aborda os procedimentos de documentos internos da empresa em estudo e de documentos externos, através de fontes históricas.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Antes de coletar os dados, é necessário que se faça o planejamento da análise destes, evitando trabalhos desnecessários, perda de tempo e, ainda, mantendo a organização dos estudos. Após elaboração do plano de análise, o pesquisador pode iniciar a coleta dos dados para a realização da tabulação e cálculos estatísticos, podendo ainda, realizar a interpretação dos dados baseados em estudos anteriores (GIL, 1996).

Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 64) afirmam ainda que “a análise a partir da classificação ordenada dos dados, do confronto dos resultados das tabelas e das

provas estatísticas, quando empregadas, procura verificar a comprovação ou não das hipóteses de estudo”.

Devido à necessidade e importância deste plano, foi definido o uso de alguns *softwares* que servirão como instrumentos de análise dos dados, como Microsoft Excel e Microsoft Word, auxiliando assim, na tabulação e na representação gráfica (tabelas e gráficos) dos dados levantados. As tabelas e gráficos auxiliam na apresentação dos dados visando facilitar a compreensão e interpretação destes, ilustrando de forma clara os resultados e relações do presente estudo (MARCONI; LAKATOS, 1990).

Esta pesquisa aborda as técnicas **qualitativa** e **quantitativa**, correlacionando-as a fim de buscar maior acúmulo de dados significativos sobre a realidade estudada visando maior compreensão sobre a análise estratégica operacional de uma empresa de fast food localizada no município de Criciúma – SC.

Segundo Vianna (2001, p. 122), na pesquisa qualitativa se analisa “cada situação a partir de dados descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos, consequências, opiniões, significados, categorias e outros aspectos considerados necessários a compreensão da realidade estudada”, pois o mundo real e o sujeito estão em constante relação de interdependência na qual resulta as ações (CHIZZOTTI, 2001).

Na abordagem quantitativa, medem-se variáveis pré-estabelecidas e analisa-se a influência que causam sobre as demais, seja correlacionando-as estaticamente ou através da análise da frequência, a fim de explicar e descrever determinado fenômeno (CHIZZOTTI, 2001).

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No Quadro 3 está disposta a síntese dos procedimentos metodológicos.

Quadro 3: Síntese dos procedimentos metodológicos.

Objetivos Específicos	Tipo de Pesquisa Quanto aos fins	Meios de Investigação	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Conhecer os desejos dos consumidores através de uma pesquisa	Descritiva	Pesquisa de campo, documental, bibliográfica e estudo de caso	Questionário, observação, análise de dados e dados documentais	Auto administrado com perguntas fechadas de múltipla escolha; Pessoal; Documentos internos e externos da empresa	Qualitativa e quantitativa
Identificar o que a concorrência de fast food oferta no mercado	Exploratória				
Estudar a curva do ciclo de vida dos produtos alimentícios na região de atuação	Exploratória				
Propor melhorias na estratégia operacional da empresa	Descritiva				

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos no levantamento de dados divididos em duas etapas. Na primeira análise está o resultado da pesquisa realizada com 136 clientes do Esfihão através de um questionário, sendo coletados entre os dias 08/07/2013 a 29/09/2013. Na segunda etapa, apresenta-se um relatório sobre o que fora observado nos principais concorrentes da empresa em estudo, estes já pré-definidos anteriormente, analisando, também, a influência do ciclo de vida dos produtos concorrentes.

4.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS COM CLIENTES DO ESFIHÃO

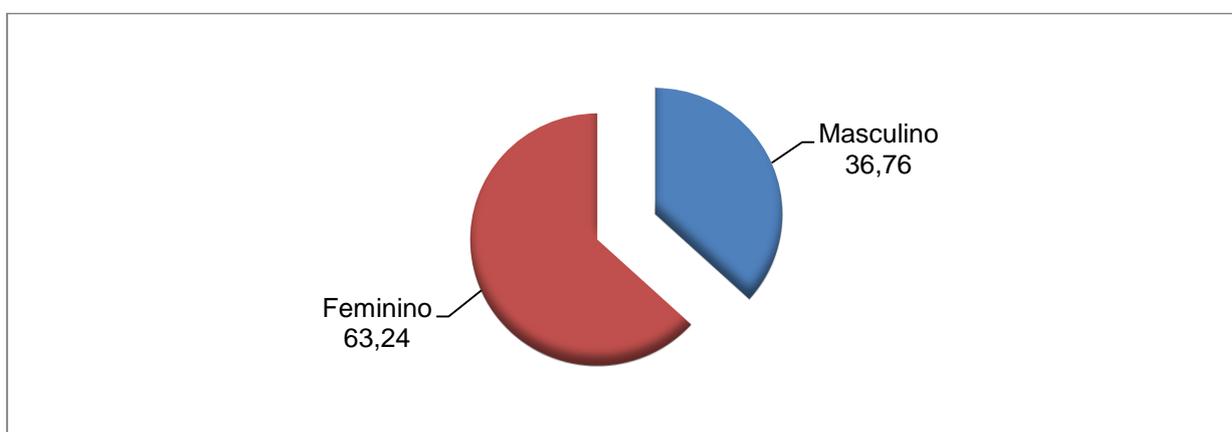
Inicialmente buscou-se coletar algumas informações relacionadas ao perfil socioeconômico dos clientes do Esfihão. Após, coletam-se os dados referentes a empresa, visando identificar as necessidades, os desejos e a satisfação dos clientes.

Tabela 1: Gênero.

ALTERNATIVA	F	%
Masculino	50	36,76
Feminino	86	63,24
TOTAL	136	100,00

Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Figura 6 - Gênero.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

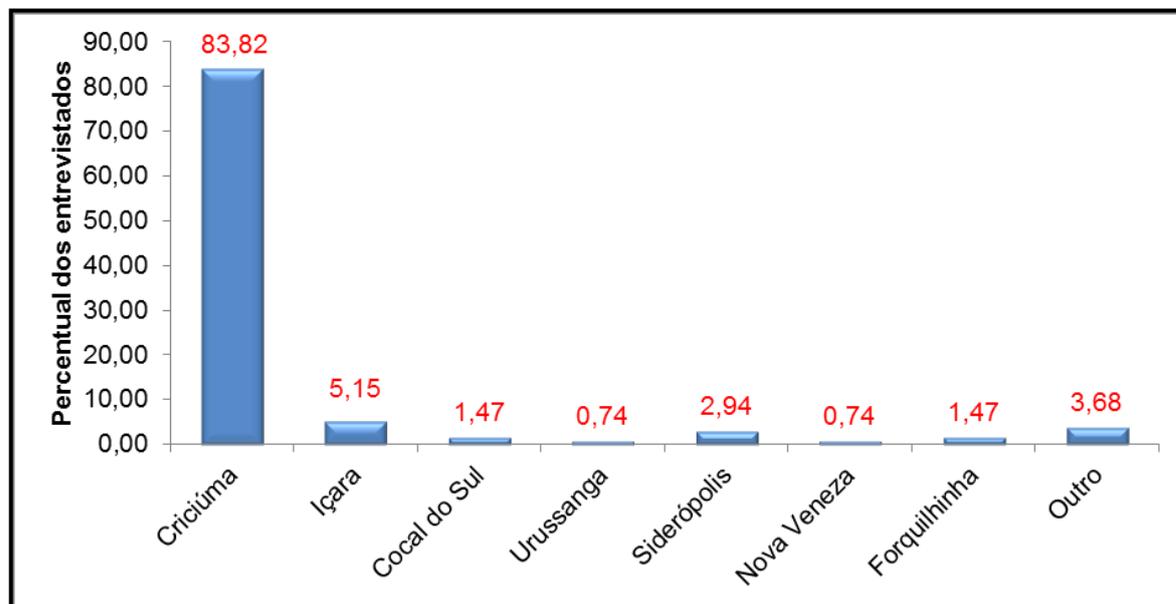
Na figura anterior é possível identificar que a maioria dos clientes entrevistados foi do gênero feminino, correspondendo 63,24% do total de entrevistados. Já o gênero masculino representa 36,76%.

Tabela 2 - Cidade onde reside.

ALTERNATIVA	F	%
Criciúma	114	83,82
Içara	7	5,15
Cocal do Sul	2	1,47
Urussanga	1	0,74
Siderópolis	4	2,94
Nova Veneza	1	0,74
Forquilha	2	1,47
Outro	5	3,68
TOTAL	136	100,00

Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Figura 7: Cidade onde reside.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Em relação à cidade onde os entrevistados residem, grande maioria mora em Criciúma, representando 83,82% do total de clientes questionados. Na sequência, 5,15% reside em Içara, 3,68% em outras cidades, 2,94% em Siderópolis, Cocal do Sul e Forquilha representam 1,47% cada e, por fim, Urussanga e Nova

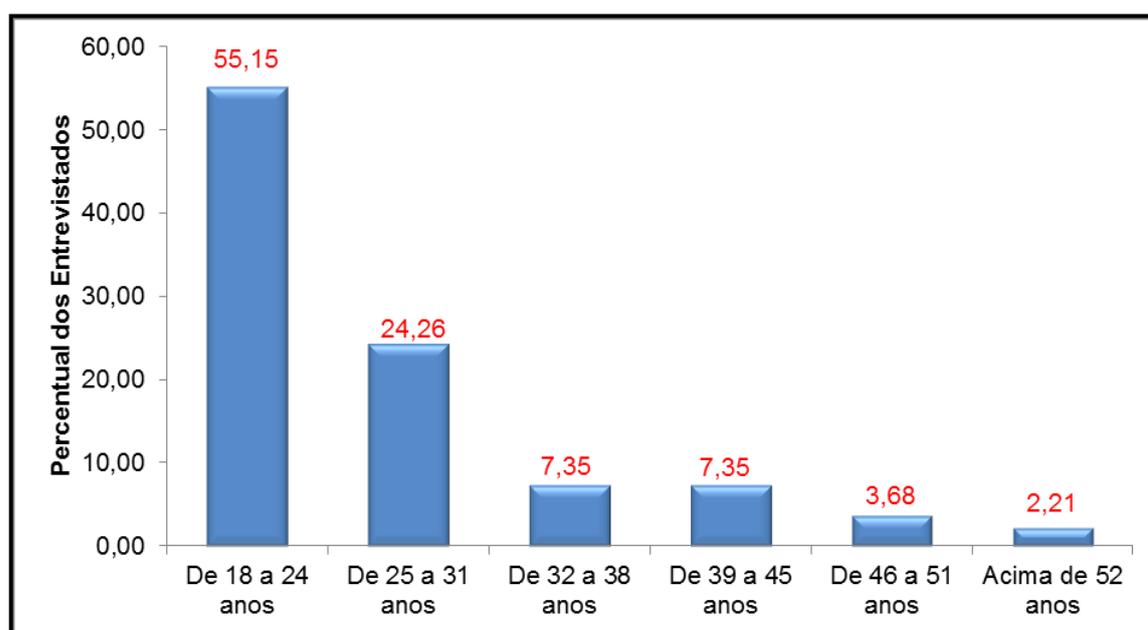
Veneza correspondem a 0,74% cada do total de entrevistados.

Tabela 3: Idade dos Entrevistados.

ALTERNATIVA	F	%
De 18 a 24 anos	75	55,15
De 25 a 31 anos	33	24,26
De 32 a 38 anos	10	7,35
De 39 a 45 anos	10	7,35
De 46 a 51 anos	5	3,68
Acima de 52 anos	3	2,21
TOTAL	136	100,00

Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Figura 8: Idade dos Entrevistados.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

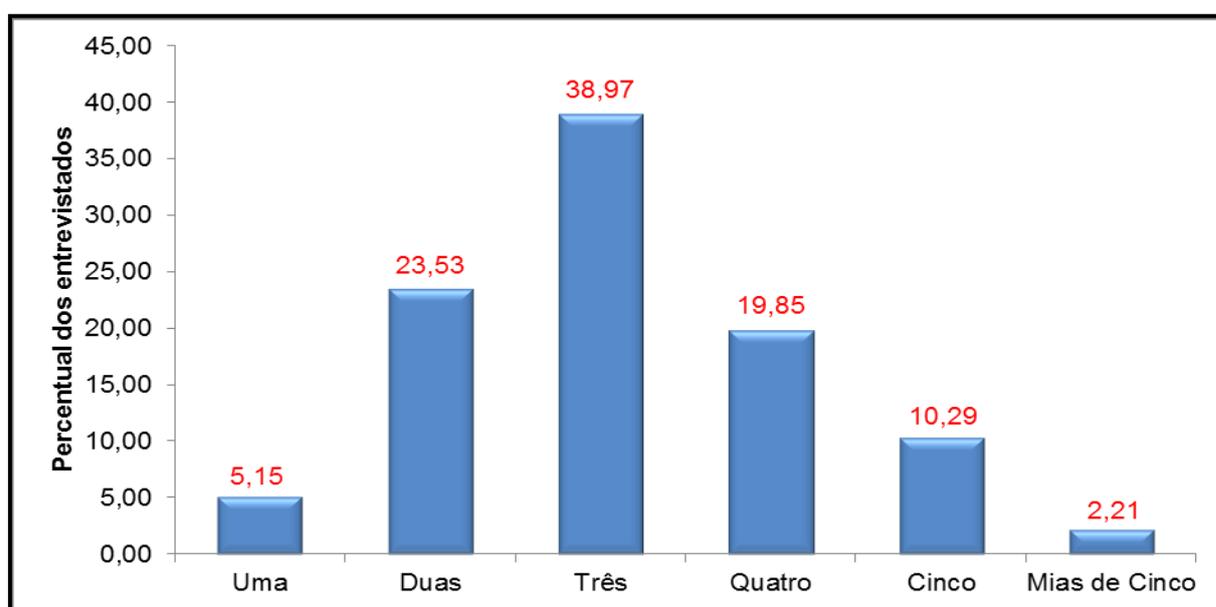
A idade dos clientes entrevistados tem maior predominância na faixa etária dos 18 aos 24 anos, representando mais da metade dos entrevistados com 55,15%. Com grande representatividade também estão os de 25 a 31 anos, correspondendo a 24,26%. Já as faixas de 32 a 38 anos e a de 39 a 45 anos representam 7,35% cada, os de 46 a 51 anos correspondem a 3,68% e os entrevistados acima de 52 anos tem representatividade de 2,21%.

Tabela 4: Pessoas residentes na casa do entrevistado.

ALTERNATIVA	F	%
Uma	7	5,15
Duas	32	23,53
Três	53	38,97
Quatro	27	19,85
Cinco	14	10,29
Mias de Cinco	3	2,21
TOTAL	136	100,00

Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Figura 9: Pessoas residentes na casa do entrevistado.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

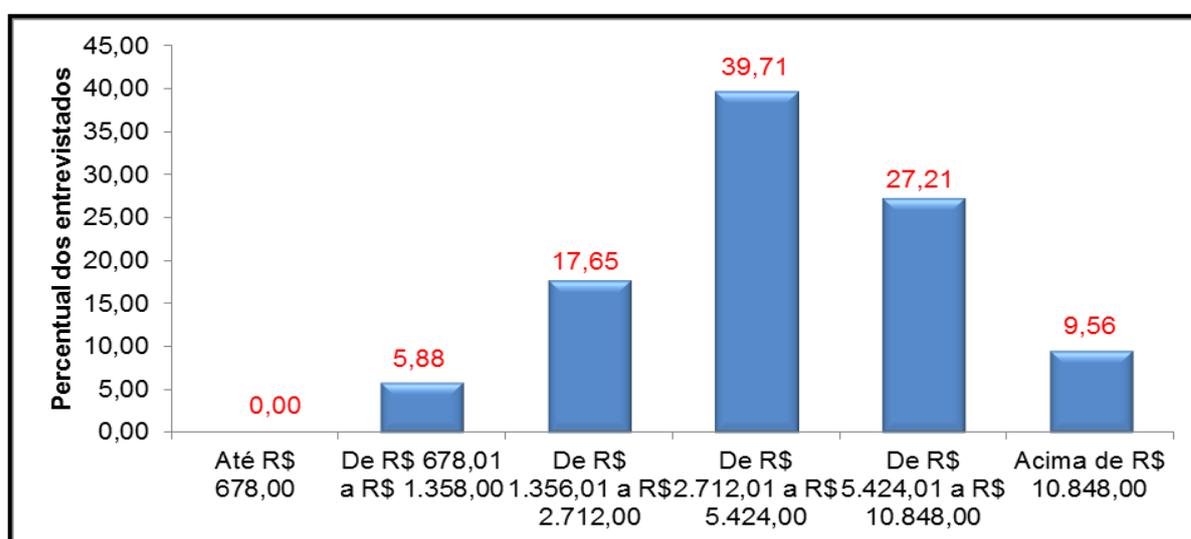
A pesquisa aponta que 38,97% dos entrevistados residem com mais duas pessoas, totalizando três, em sua moradia. Para 23,53%, apenas duas pessoas contando com o cliente entrevistado. As residências com quatro pessoas correspondem a 19,85% e 10,29% com cinco. Os entrevistados que moram sozinhos representam 5,15% e os que moram com mais de cinco pessoas correspondem a 2,21% do total de entrevistados.

Tabela 5: Renda mensal familiar do entrevistado.

ALTERNATIVA	F	%
Até R\$ 678,00	0	0,00
De R\$ 678,01 a R\$ 1.358,00	8	5,88
De R\$ 1.356,01 a R\$ 2.712,00	24	17,65
De R\$ 2.712,01 a R\$ 5.424,00	54	39,71
De R\$ 5.424,01 a R\$ 10.848,00	37	27,21
Acima de R\$ 10.848,00	13	9,56
TOTAL	136	100,00

Fonte: Dados do .esquisador (2013).

Figura 10: Renda mensal familiar do entrevistado.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

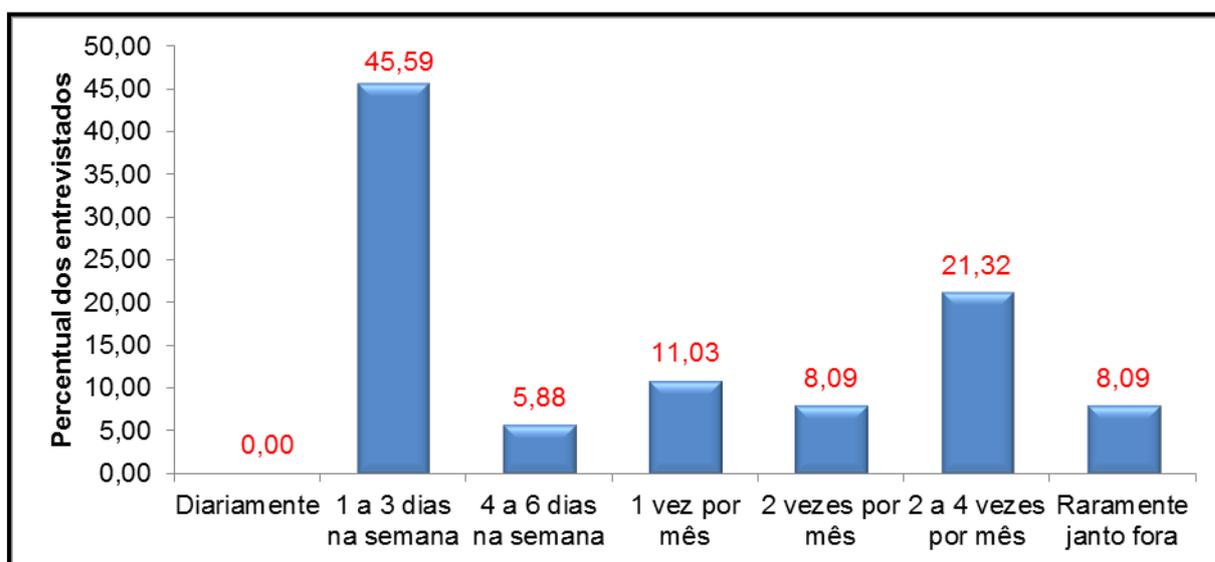
De acordo com a pesquisa, 39,71% dos entrevistados possuem renda familiar mensal entre R\$ 2.712,01 a R\$ 5.424,00. Logo em seguida, a faixa de R\$ 5.424,01 a R\$ 10.848,00 representa 27,21%, seguido por 17,65% que possuem renda familiar de R\$ 1.345,01 a R\$ 2.712,00 por mês. Notam-se, também, as rendas acima de R\$ 10.848,00, correspondendo a 9,56% do total dos entrevistados. Por fim, 5,88% possuem renda familiar mensal de R\$ 678,01 a R\$ 1.358,00, e nenhum entrevistado está abaixo da faixa de R\$ 678,00.

Tabela 6: Frequência de saídas para jantar fora.

ALTERNATIVA	F	%
Diariamente	0	0,00
1 a 3 dias na semana	62	45,59
4 a 6 dias na semana	8	5,88
1 vez por mês	15	11,03
2 vezes por mês	11	8,09
2 a 4 vezes por mês	29	21,32
Raramente janto fora	11	8,09
TOTAL	136	100,00

Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Figura 11: Frequência de saídas para jantar fora.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Analisando a frequência com que os clientes saem para jantar fora de casa, nota-se que a maioria dos entrevistados, 45,59%, sai de 1 a 3 dias na semana. Por outro lado, 21,32% saem apenas de 2 a 4 vezes por mês, 11,03% apenas uma vez por mês, 8,09% saem 2 vezes por mês e outros 8,09% raramente jantam fora. Também há os clientes que saem de 4 a 6 dias na semana, estes representam 5,88% do total de entrevistados e, por fim, nenhum dos clientes entrevistados sai diariamente para jantar fora.

Definidos os atributos chaves, que possivelmente orientam a escolha do cliente pelo Esfihão em vez da concorrência, foi solicitado aos entrevistados que classificassem os atributos de acordo com a sua preferência, atribuindo o número 1

para o mais importante, 2 para o segundo e 3 para terceiro atributo mais importante que o orientou em sua decisão.

Tabela 7: Contagem dos Atributos.

Contagem	Primeiro	Segundo	Terceiro
Qualidade Produto	88	32	14
Qualidade do Serviço	21	39	28
Pela marca/ reputação Esfihão	5	14	27
Rapidez no atendimento	1	15	28
Rapidez na entrega	5	8	8
Garantia de entrega correta e no tempo determinado	3	4	8
Produto diferenciado/ Novos Produtos	3	8	8
Variedade de Produtos/ Sabores	2	6	6
Variedade de Serviços	2	3	2
Preço Baixo	6	7	7

Fonte: Dados do pesquisador (2013).

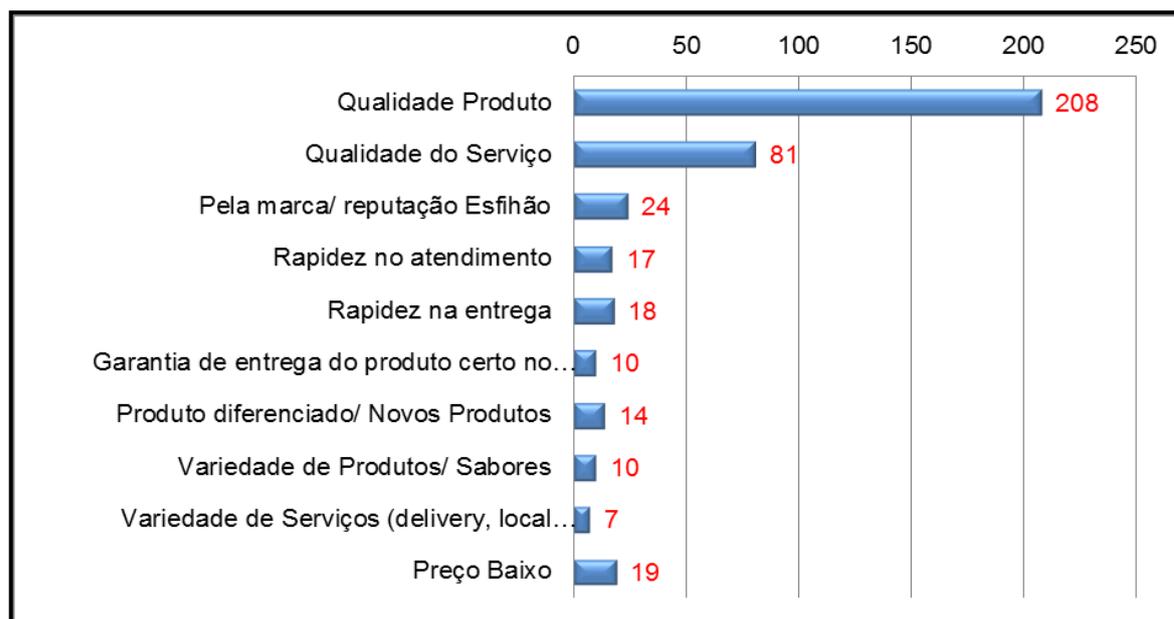
Para avaliar os resultados e identificar o atributo com maior grau de importância entre os clientes entrevistados, definiu-se uma forma de pontuação. Desta forma, o atributo mais importante definido pelo entrevistado recebe 2 pontos, o segundo atributo recebe 1 ponto e o terceiro atributo mais importante tem a pontuação zerada.

Tabela 8: Pontuação dos Atributos.

Peso	2	1	0	
Ordem	Primeiro	Segundo	Terceiro	Pontuação
Qualidade Produto	176	32	0	208
Qualidade do Serviço	42	39	0	81
Pela marca/ reputação Esfihão	10	14	0	24
Rapidez no atendimento	2	15	0	17
Rapidez na entrega	10	8	0	18
Garantia de entrega do produto certo no tempo determinado	6	4	0	10
Produto diferenciado/ Novos Produtos	6	8	0	14
Variedade de Produtos/ Sabores	4	6	0	10
Variedade de Serviços	4	3	0	7
Preço Baixo	12	7	0	19

Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Figura 12: Pontuação dos atributos pelo grau de importância.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Ao analisar a pontuação dos atributos, nota-se que, com 208 pontos, a Qualidade do Produto é o atributo com maior grau de importância, seguido da Qualidade do Serviço que recebeu 81 pontos. Logo em terceiro, com 24 pontos, ficou a Marca e Reputação do Esfihão, em quarto ficou o Preço Baixo com 19, Rapidez na Entrega com 18 é o quinto, em sexto com 17 é a Rapidez no Atendimento, ficando em sétimo o atributo Produto Diferenciado/ Novos Produtos, que recebeu 14 pontos. Em oitavo e nono lugares ficaram, empatados com 10 pontos, a Garantia de entrega do produto certo no tempo determinado e a Variedade de Produtos/ Sabores. Em último lugar pelo grau de importância na escolha pelo Esfihão, ficou a Variedade de Serviços (delivery, local próprio para se servir, etc) recebendo 7 pontos.

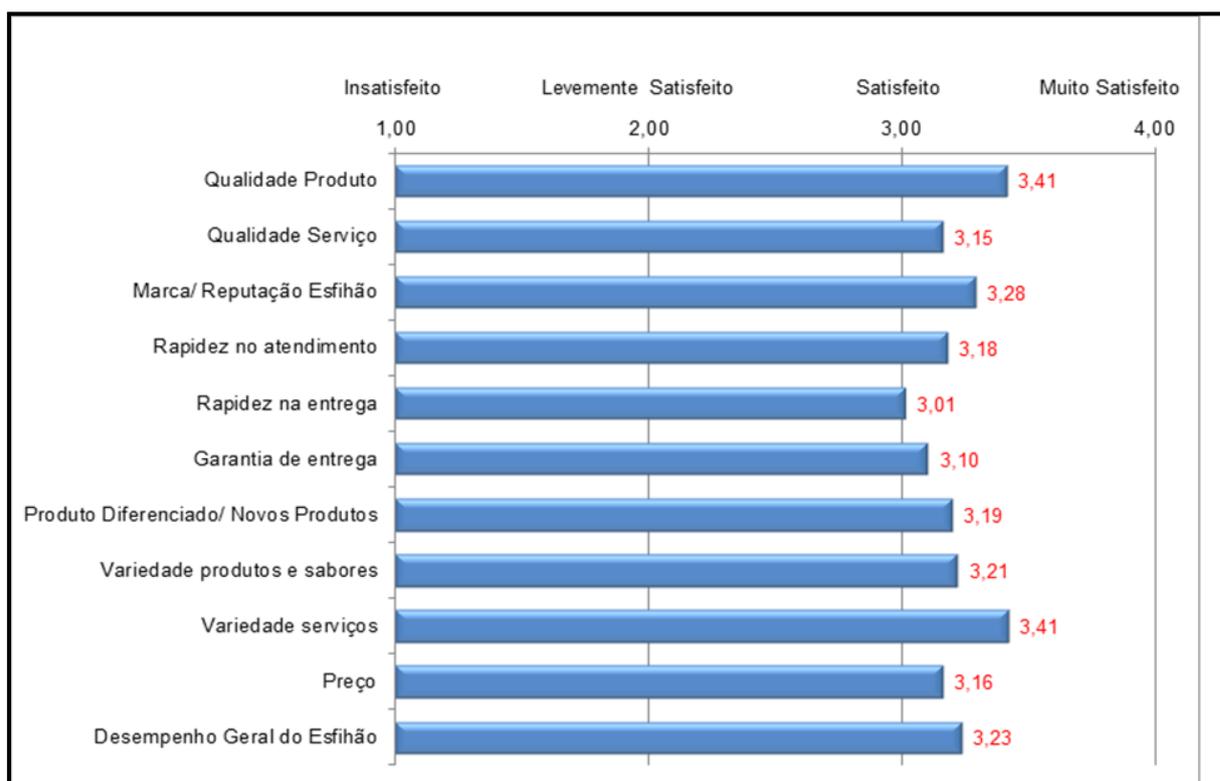
Após identificar o grau de importância dos atributos, foi usada uma Escala de Likerti com cinco variações para identificar o grau de satisfação dos clientes entrevistados com os mesmos atributos, correspondendo desde Insatisfeito até Muito Satisfeito, e uma escala zerada para satisfações neutras.

Tabela 9: Grau de satisfação médio de desempenho do Esfihão.

Atributos	Média
Qualidade Produto	3,41
Qualidade Serviço	3,15
Marca/ Reputação Esfihão	3,28
Rapidez no atendimento	3,18
Rapidez na entrega	3,01
Garantia de entrega	3,10
Produto Diferenciado/ Novos Produtos	3,19
Variedade produtos e sabores	3,21
Variedade serviços	3,41
Preço	3,16
Desempenho Geral do Esfihão	3,23

Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Figura 13: Grau de satisfação médio de desempenho do Esfihão.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Ao analisar os resultados da satisfação média em relação ao desempenho dos atributos do Esfihão, é possível identificar que os clientes estão satisfeitos com os desempenhos. A Qualidade do Produto e a Variedade de Serviços apresentaram as melhores médias, resultando em 3,41 pontos. Logo em seguida,

está a Marca/Reputação Esfihão, com 3,28 pontos. O Desempenho Geral do Esfihão, apontado pelos clientes entrevistados, foi 3,23 pontos.

A pior média de satisfação em relação ao desempenho dos atributos está para a Rapidez na Entrega com 3,01 pontos, seguida da Garantia de entrega do produto com 3,10 pontos, porém, continuam dentro na média correspondente a satisfação dos clientes.

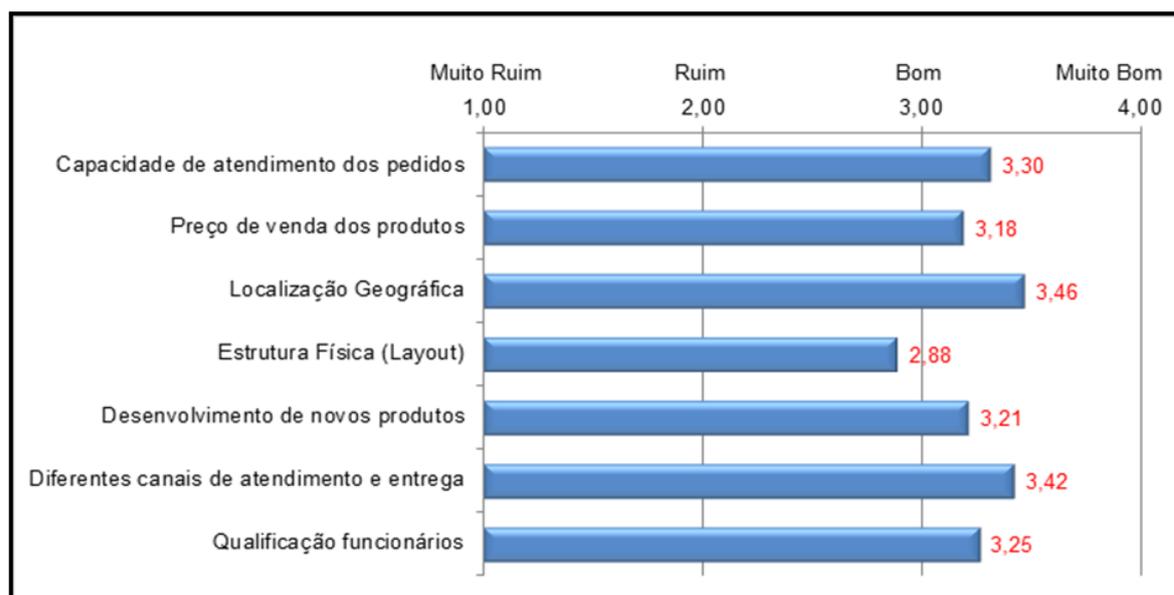
Os demais resultados apontam para 3,21 pontos para Variedade de Produtos/Sabores, 3,19 pontos para Produto Diferenciado/ Novos Produtos, 3,18 pontos para Rapidez no Atendimento. O preço resultou em uma pontuação de 3,16. Por fim, a Qualidade no Serviço recebeu 3,15 pontos.

Tabela 10: Avaliação média da qualidade percebida de atributos do Esfihão.

Atributos	Média
Capacidade de atendimento dos pedidos	3,30
Preço de venda dos produtos	3,18
Localização Geográfica	3,46
Estrutura Física (Layout)	2,88
Desenvolvimento de novos produtos	3,21
Diferentes canais de atendimento e entrega	3,42
Qualificação funcionários	3,25

Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Figura 14: Avaliação média da qualidade percebida de atributos do Esfihão.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Nota-se na avaliação média da qualidade percebida dos atributos do Esfihão que a Localização Geográfica é o atributo que mais se destaca, com pontuação de 3,46, sendo que a escala máxima é de 4,00 pontos, resultando em uma localização que os clientes entrevistados acham boa.

Em seguida, os Diferentes canais de atendimento e entregas estão com 3,42 pontos e a Capacidade de atendimento dos pedidos estão com 3,30 pontos, ambos classificados como Bom.

Em relação à Qualificação dos funcionários, o valor da escala é de 3,25 pontos, seguido por Desenvolvimento de novos produtos com 3,21 pontos e pelo Preço de venda dos produtos com 3,18 pontos. Estes atributos também foram classificados como sendo bons.

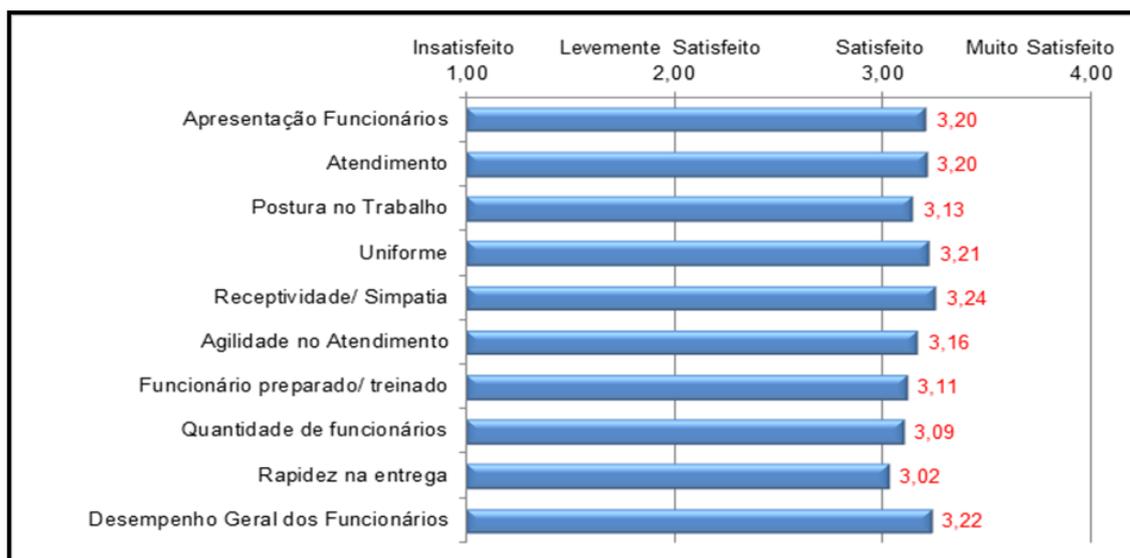
O único atributo que não atingiu uma boa qualidade, ficando na pontuação média da escala entre o Ruim e o Bom, foi a Estrutura Física (Layout), recebendo 2,88 pontos.

Tabela 11: Grau de satisfação médio em relação aos funcionários.

Atributos	Média
Apresentação Funcionários	3,20
Atendimento	3,20
Postura no Trabalho	3,13
Uniforme	3,21
Receptividade/ Simpatia	3,24
Agilidade no Atendimento	3,16
Funcionário preparado/ treinado	3,11
Quantidade de funcionários	3,09
Rapidez na entrega	3,02
Desempenho Geral dos Funcionários	3,22

Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Figura 15: Grau de satisfação médio em relação aos funcionários.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Ao analisar o atributo funcionários, a melhor média de satisfação é a Receptividade/ Simpatia com 3,24. Este índice, certamente, tem representatividade no Desempenho Geral dos Funcionários apontado pelos entrevistados, atribuindo uma média de 3,22 pontos, que, correlacionando com a média aritmética da pontuação média dos atributos relacionados aos funcionários, realmente apresenta-se um quadro satisfatório, resultando esta média aritmética em 3,15 pontos. Outro fator que representa uma pontuação que indica que o cliente está realmente satisfeito é o Uniforme, com 3,21 pontos. A Apresentação dos funcionários e o Atendimento estão logo na sequência com 3,20 pontos cada.

Outros atributos relacionados aos funcionários que determinam que, em média, os clientes estão satisfeitos são: Agilidade no atendimento com 3,16 pontos, Postura no trabalho com 3,11 pontos, Funcionário preparado/ treinado está na sequência com 3,11 e a Quantidade de funcionários que pontuou 3,09.

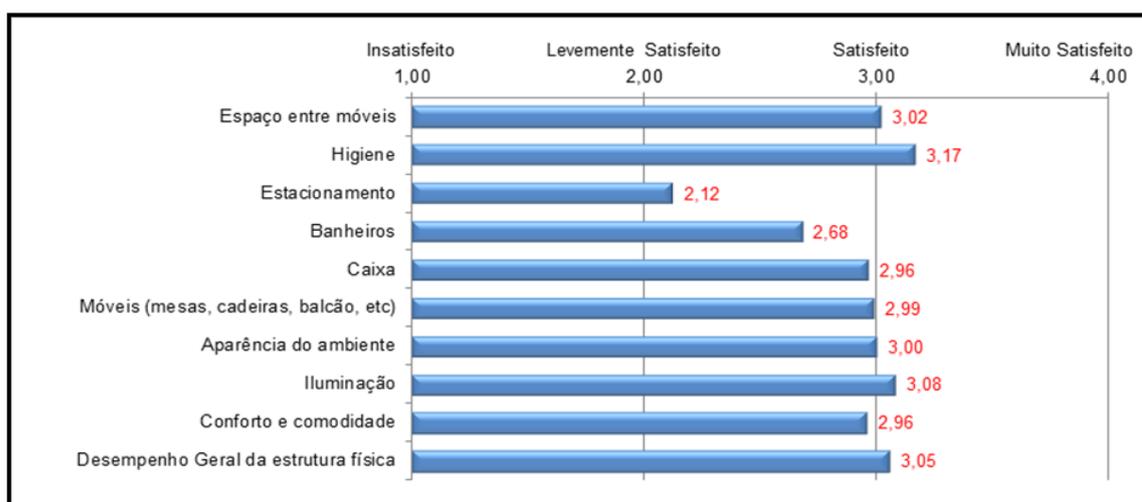
Dentre os atributos relacionados aos funcionários, a rapidez na entrega foi a que apresentou menor média, pontuando 3,02 pontos, estando, praticamente, na mínima pontuação limite para que o cliente fique satisfeito em relação a este fator.

Tabela 12: Grau de satisfação médio em relação à estrutura física e ambiente.

Atributos	Média
Espaço entre móveis	3,02
Higiene	3,17
Estacionamento	2,12
Banheiros	2,68
Caixa	2,96
Móveis (mesas, cadeiras, balcão, etc)	2,99
Aparência do ambiente	3,00
Iluminação	3,08
Conforto e comodidade	2,96
Desempenho Geral da estrutura física	3,05

Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Figura 16: Grau de satisfação médio em relação à estrutura física e ambiente.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Em relação à estrutura física e ambiente, nota-se que o fator Higiene é o que representa maior pontuação, alcançando a média de 3,17 pontos, identificando assim, que o cliente está satisfeito com este fator. O segundo fator de maior pontuação foi o da Iluminação com 3,08 pontos, seguido pelo Desempenho Geral da Estrutura Física, apontado pelos clientes entrevistados, pontuando 3,05 pontos.

Este cenário de divergência entre a pontuação geral apontada pelos entrevistados e a média aritmética da pontuação de todos os fatores do atributo estrutura física e ambiente, é resultante dos de dois fatores que obtiveram pontuação muito abaixo do nível de satisfação, se aproximando da leve satisfação.

Estes dois fatores são os Banheiros com 2,68 pontos e o Estacionamento com 2,12 pontos.

Os demais fatores se aproximam ou estão no limite para atingir a satisfação dos clientes. Dentre estes citam-se o Espaço entre móveis com 3,02 pontos, aparência do ambiente com 3,00 pontos, os móveis com 2,99 pontos e, por fim, o Caixa e o Conforto/Comodidade possuem 2,96 pontos cada.

Buscando identificar algumas soluções, baseadas nos desejos dos clientes, que pudessem orientar a estratégia, propuseram-se sete possíveis inovações, orientadas pelas estratégias operacionais. Desta forma, fora utilizado o modelo de Kano de Satisfação do Cliente, que segundo Tontini (2003), através de duas perguntas, uma funcional e outra disfuncional, consegue-se verificar os atributos que influenciam na satisfação do cliente de forma positiva, negativa ou que não geram satisfação, permitindo a empresa avaliar a necessidade, importância e prioridade de suas ações na busca pela vantagem competitiva.

Dessa forma, cada pergunta tinha cinco opções de respostas: “Não gosto e não posso aceitar”, “Não gosto, mas posso suportar”, “Neutro”, “Espero que seja assim” e “Supera minhas expectativas”. Depois de aplicado o gabarito de estratificação no modelo Kano proposto por Tontini (2003, p. 22), verifica-se sua classificação, podendo ser uma ação “Atrativa”, “Obrigatória”, “Reversa”, “Unidimensional”, “Questionável” ou, ainda, “Neutra”.

Tabela 13: Extração da classificação dos atributos no modelo Kano

Categoria de Atributos	Produtos Naturais	Estaciona-mento Próprio	Atender ao meio dia	Ampliar o Cardápio	Ter sobremesas	MP Similar / Baixar Preço	Aumentar Rapidez na Entrega
Atrativo	2,21%	11,76%	4,41%	2,21%	4,41%	1,47%	5,88%
Unidimensional	3,68%	8,09%	2,21%	2,21%	2,21%	0,00%	10,29%
Obrigatório	27,21%	27,21%	20,59%	37,50%	17,65%	4,41%	33,82%
Neutro	63,97%	51,47%	72,06%	53,68%	71,32%	59,56%	47,79%
Reverso	1,47%	0,00%	0,00%	2,21%	2,94%	33,82%	0,00%
Questionável	1,47%	1,47%	0,74%	2,21%	1,47%	0,74%	2,21%

Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Ao classificar os atributos, todos os propostos são considerados neutros pelos clientes entrevistados, ou seja, não geram satisfação nem insatisfação em sua presença ou ausência. Ao analisar a segunda maior representatividade, os atributos Produtos naturais (27,21%), Estacionamento próprio (27,21%), Atendimento ao meio dia (20,59%), Ampliação do cardápio (37,50%), Ter sobremesas (17,65%) e Aumentar a rapidez na entrega (33,82%) são considerados como obrigatórios, gerando insatisfação em sua ausência, pois estes atributos são considerados critérios qualificadores, ou seja, o cliente já espera por isso, então o nível de desempenho deve estar acima do nível médio determinado para que sejam competitivos.

Por outro lado, 59,56% dos entrevistados se posicionam como neutros na tentativa de o Esfihão baixar o preço de venda alterando os produtos de qualidade por produtos similares de menores custos. Porém, 33,82% dos clientes entrevistados apontam que esta ação seria reversa, ou seja, caso executada, o resultado seria insatisfatório.

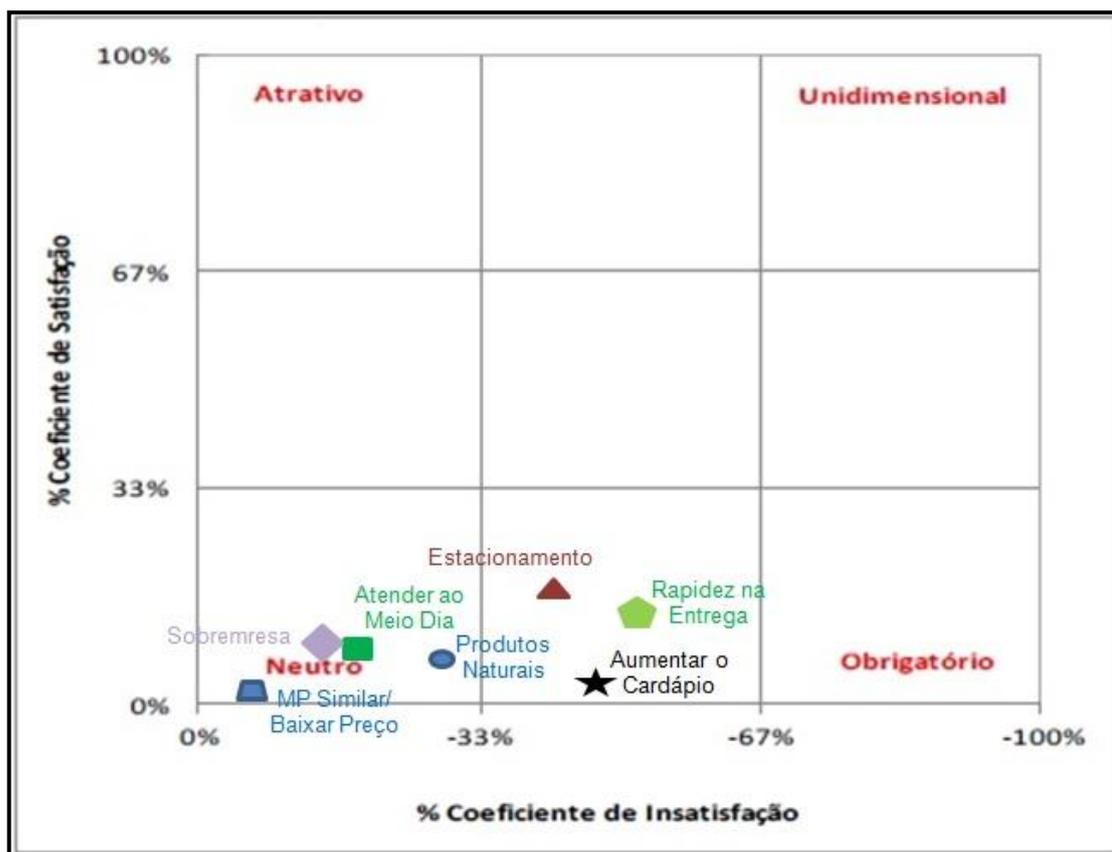
Segundo Tontini (2003, p. 23) pode-se, ainda, verificar o percentual de clientes satisfeitos e insatisfeitos com a presença ou ausência de determinada ação utilizando a fórmula do coeficiente de Berger.

Tabela 14: Coeficiente de satisfação dos clientes para ações do Esfihão.

Coeficientes/ Atributos	Produtos Naturais	Estaciona- mento Próprio	Atender ao meio dia	Ampliar o Cardápio	Ter sobre- mesas	MP Similar / Baixar Preço	Aumentar Rapidez na Entrega
C. Satisfação (CS)	6,06%	20,15%	6,67%	4,62%	6,92%	2,25%	16,54%
C. Insatisfação (CI)	-31,82%	-35,82%	-22,96%	-41,54%	-20,77%	-6,74%	-45,11%

Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Figura 17: Classificação das ações de acordo com Coeficiente de Berger.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Os atributos de Rapidez na entrega e Aumento do cardápio são obrigatórios, gerando insatisfação para alguns e posição neutra para outros, com Coeficientes de Satisfação 16,54% e 4,62% respectivamente, bem como, Coeficientes de Insatisfação medianos, com 45,11% e 41,54% respectivamente.

O atributo Estacionamento está mais próximo da faixa que corresponde à neutralidade de satisfação, contudo, se aproxima também da faixa de obrigatoriedade, pois, para 35,82% dos entrevistados, este fator gera insatisfação e para 20,15% gera satisfação.

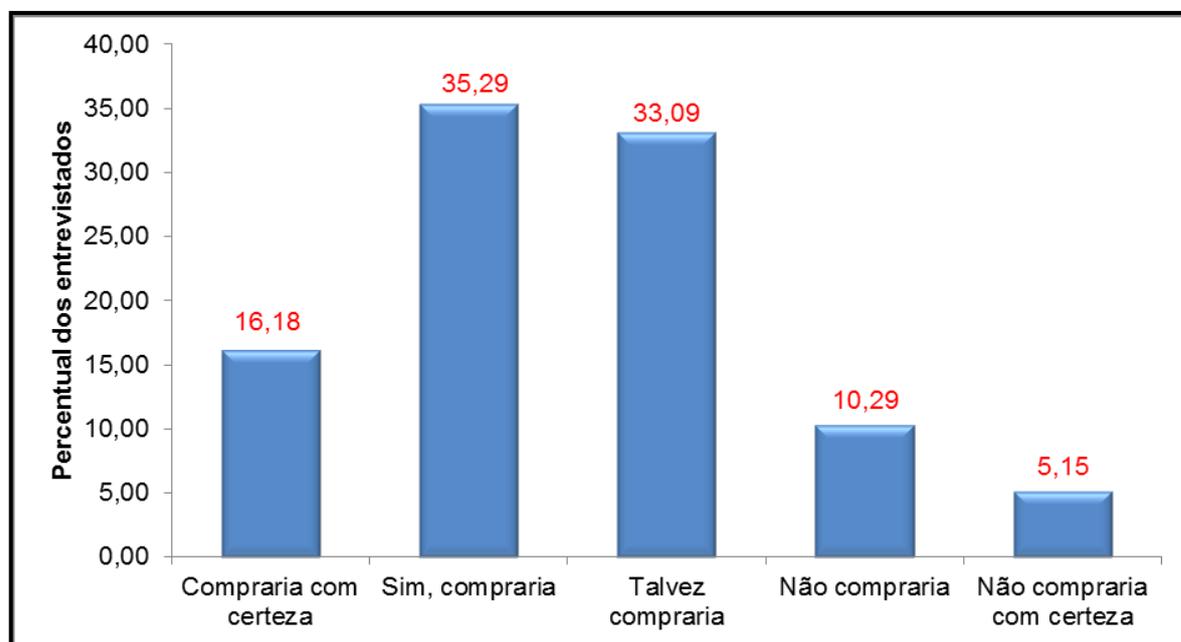
Os demais atributos como Fazer produtos naturais, Atender ao meio dia, Ter sobremesas e utilizar matéria-prima similar para baixar o preço possuem posição neutra se analisado seus coeficientes de satisfação e insatisfação.

Tabela 15: Reação entrevistados com atendimento no horário de almoço.

ALTERNATIVA	F	%
Compraria com certeza	22	16,18
Sim, compraria	48	35,29
Talvez comprasse	45	33,09
Não compraria	14	10,29
Não compraria com certeza	7	5,15
TOTAL	136	100,00

Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Figura 18: Reação entrevistados com atendimento no horário de almoço.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

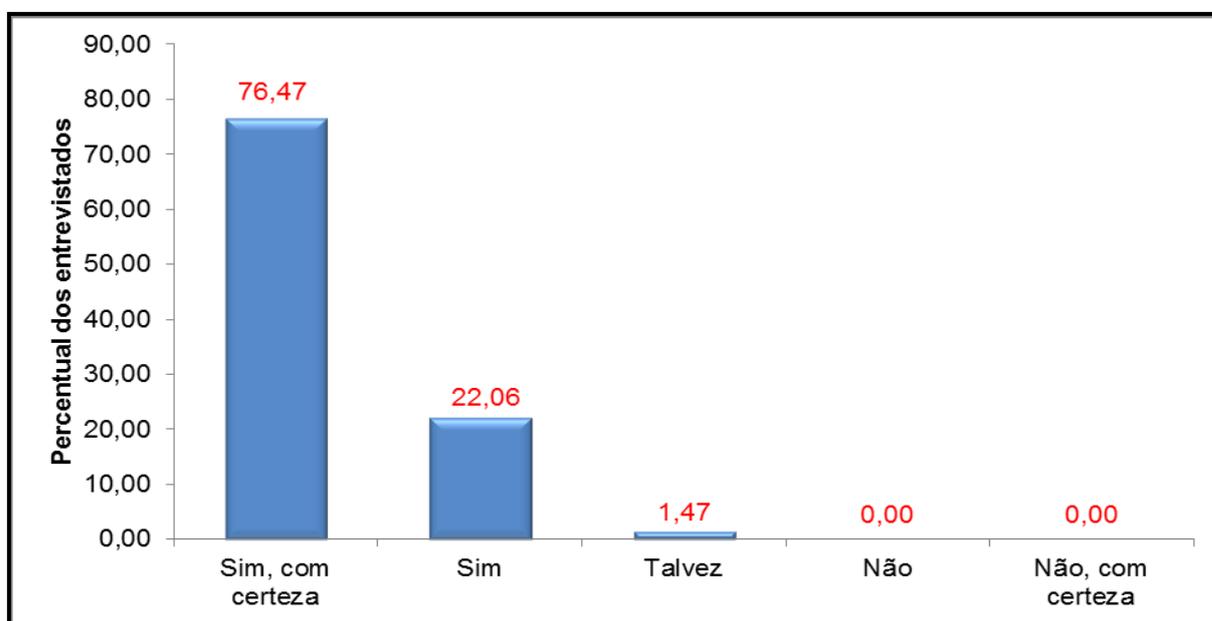
Ao analisar a reação dos clientes entrevistados sobre a ação de atender ao meio dia no horário do almoço, 35,29% afirmaram que comprariam os produtos Esfihão neste horário, 33,09% talvez comprassem, 16,18% comprariam com certeza, 10,29% não comprariam e 5,15% do total dos entrevistados não comprariam com certeza produtos Esfihão no horário de almoço.

Tabela 16: Recomendação do Esfihão.

ALTERNATIVA	F	%
Sim, com certeza	104	76,47
Sim	30	22,06
Talvez	2	1,47
Não	0	0,00
Não, com certeza	0	0,00
TOTAL	136	100,00

Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Figura 19: Recomendação do Esfihão.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Nota-se que a maioria dos entrevistados com certeza recomendaria o Esfihão para seus familiares e amigos, correspondendo a 76,47% do total de clientes entrevistados. Já 22,06% apenas recomendariam, enquanto 1,47% talvez recomendassem. Nenhum dos entrevistados afirmou que não recomendaria e não recomendariam com certeza o Esfihão para seus familiares e amigos.

4.2 ANÁLISES DAS OBSERVAÇÕES NA CONCORRÊNCIA

Esta análise da concorrência teve como base a ferramenta 5W2H. Desta forma, busca-se identificar o que os concorrentes estão fazendo, como e porque

ofertam seus produtos, analisar a localização, o layout, o tempo de suas operações, bem como analisar os funcionários, os métodos e os custos envolvidos em suas atividades.

Através destas análises, extraem-se as informações necessárias para identificar se há existência ou a proximidade das ações da concorrência com alguma das estratégias operacionais definidas por Slack (1993) além de situá-las dentro de uma das quatro fases do Ciclo de Vida dos Produtos.

Os concorrentes estão apresentados a seguir de acordo com o seu grau de ameaça definido pelo Esfihão. As redes de *fast-foods* representam a maior ameaça, em seguida o tradicional “xis”, as pizzarias, as casas de esfihas, os bares temáticos e, por fim, outros tipos de lanches.

4.2.1 Fast-Foods

Observando as redes de *fast-food* que se instalaram em Criciúma é possível identificar os diferentes objetivos de desempenho deste setor, principalmente pela forte influência do ciclo de vida dos produtos nas organizações. Nos últimos dois anos, quatro grandes multinacionais (*Burger King*, *Subway*, *Bob's* e *Giraffa's*) deste segmento concederam franquia de sua marca para seis novos pontos na cidade, e a projeção é que este número cresça ainda mais devido à abertura de novos shopping-centers alinhado ao crescimento populacional local para os próximos anos.

Além do forte crescimento destas multinacionais na cidade, os *fast-foods* representam maiores ameaça para o Esfihão devido ao forte apelo dos consumidores por produtos destas grandes marcas, também por estas possuírem uma estrutura bem organizada para introdução e crescimento no mercado, conquistando rapidamente um *market-share* significativo, e conseqüentemente, faz com que o Esfihão perca espaço.

Estas grandes franquias, geralmente escolhem sua localização geográfica em pontos específicos buscando a aglomeração de seu público-alvo, além de possuírem lojas padronizadas, tanto em layout, móveis, pintura, decoração e etc.

Os *fast-foods* buscam uma estratégia de rapidez, pois suas identidades estão ligadas a própria nomenclatura do negócio, onde a tradução livre do inglês já

afirma: “comida rápida”. Porém, até mesmo estas multinacionais sofrem com fatores do ambiente externo, que no caso de Criciúma, não há funcionários qualificados ou que queiram qualificar-se para exercer este tipo de trabalho no setor, onde, conseqüentemente comprometem a capacidade de produção e os custos, ocasionando a falha da estratégia operacional.

Apesar de a rapidez ser o foco, o cliente espera um mínimo de qualidade nos produtos e serviços, principalmente nestas novas empresas entrantes na cidade que buscam conquistar seu espaço no mercado. Destas quatro multinacionais que entraram em Criciúma, apenas em uma delas há a padronização dos produtos mantendo a mesma qualidade.

Nos últimos anos, as redes de *fast-food* vêm alinhando a estratégia de custos para alguns de seus produtos que, conseqüentemente, afetam diretamente na redução do preço de venda. Esta estratégia operacional visa conquistar novos clientes que não consumiam os produtos por não possuírem poder aquisitivo acessível. Desta forma, se estimula a promoção de vendas buscando economias de escala e, conseqüentemente, aumentando a sua capacidade por otimizar seus recursos, evitando o desperdício com ociosidade. Além destes fatores na busca por custos enxutos, as multinacionais planejam e desenvolvem o seu *layout*, estruturam melhor suas margens de contribuição e buscam reduzir todos os tipos de desperdícios decorrentes de operações mal planejadas.

4.2.2 Lancharias Tradicionais de Criciúma (Xis)

Os tradicionais “xis-salada” de Criciúma são considerados um dos principais concorrentes diretos da empresa em estudo, principalmente porque, historicamente, o Esfihão foi criado com o intuito de ofertar um produto alternativo do “xis” na forma de lanches individuais.

Este tipo de negócio é muito comum na região, o que atrai muitos empreendedores para este segmento, existindo assim muitas formas de concorrer neste mercado. As escolhas dos clientes são baseadas inicialmente, de acordo com a localização da lancharia, pela reputação da empresa e pelo tipo de produto ofertado. Nesta última decisão, o consumidor opta pelo tradicional “xis” ou por outras diversidades do lanche, como exemplo montar o próprio sanduíche, o xis prensado,

o hambúrguer “americanizado”, dentre outras opções de lanches.

Algumas destas lancharias oferecem um produto com matérias-primas de maior qualidade, outras possuem um serviço mais rápido ou horário diferenciado, mas todos os estabelecimentos visitados neste segmento possuem a proximidade com uma estratégia de flexibilidade devido a capacidade média, qualificação dos funcionários também são medianas, os layouts são sempre funcionais, possuem alto mix de produtos e os custos e preço de vendas são médios, mesmo havendo diferença de uma lancharia para outra.

Não há padronização de lojas que criam identidade com a marca como nos fast-foods, ou seja, atualmente, para se diferenciar através do ambiente, tem que ser em organização, higiene, conforto e comodidade. Além do ambiente, a capacidade de atendimento alinhado a rapidez de entrega e, principalmente, manter a padronização de seus produtos, são os principais diferenciais competitivos deste nicho.

As empresas que ofertam o tradicional “xis” em Criciúma já operam com um tempo significativo para este mercado local, resultando em empresas maduras dentro do ciclo de vida. As empresas que se introduziram neste mercado ou que estão em fase de crescimento, ofertam um produto diferenciado do “xis tradicional”, buscando novos conceitos para o lanche. Oferecem o xis “americanizado” como forma de um produto *gourmet* – porém não oferecem uma estrutura de qualidade, fugindo da estratégia operacional padrão para este tipo de nicho -, ou um buffet de ingredientes para montar seu próprio “xis”, ou, ainda, com lanches prensados.

4.2.3 Pizzarias

Dentre todos os tipos de estabelecimentos voltados para alimentação fora do lar na cidade de Criciúma, as pizzarias são os que possuem maior número de lojas junto das lancharias que ofertam o tradicional “xis”. Porém, neste segmento de pizzas, há maior diversidade de diferenciação entre as empresas, o que torna o setor altamente volumoso e dinâmico em termos de concorrência.

Embora, ainda, não tenham grandes redes de pizzarias instaladas na cidade, algumas marcas locais se destacam, ou pela qualidade do produto e/ou serviço, ou pelo melhor custo x benefício, pelo canal de distribuição, dentre outras

formas, sendo empresas que já atingiram a maturidade no ciclo de vida devido ao tempo que estão consolidados na cidade. Da mesma forma que algumas se destacam, outras estão em declínio ou já fecharam, justamente por não atingirem nem os critérios qualificadores para garantir a sua permanência no mercado.

Além dos critérios qualificadores como higiene e mínimo de qualidade aceitável nos produtos e serviços, há os critérios ganhadores de pedidos, que no setor de pizzarias em Criciúma, identifica-se o estacionamento, a capacidade de atendimento, um alto padrão de qualidade, ambiente, dentre outros.

De acordo com a forma de venda de seu produto (delivery, rodízio de pizzas, à la carte, etc) as pizzarias adotam uma estratégia operacional, mas a maioria delas estão estruturadas para uma estratégia flexível, não possuindo qualificação dos funcionários (este problema decorre, também, de problemas externos como já apresentado neste trabalho), alto mix de produtos (diversos tamanhos e sabores, outros tipos de produtos no cardápio, etc) e, tanto os custos, o preço de venda e a capacidade, são médios.

4.2.4 Casas de esfihas

Embora as casas de esfihas ofereçam o mesmo produto da empresa em estudo, estas não são consideradas pelo Esfihão como as principais concorrentes. Esta definição interna do Esfihão sobre seus concorrentes aborda pontos como *market-share*, crescimento no mercado, reputação da marca, dentre outros aspectos que diferem apenas do tipo de produto ofertado, índices estes observados pelo Esfihão através da análise de observação na concorrência.

A principal casa de esfiha do país, uma rede multinacional com mais de 400 lojas, ainda não se instalou em Criciúma. Durante este estudo, uma casa de esfiha fora fechada no Centro da cidade, enquanto outras duas abriram: uma no bairro Universitário e outra no Centro. Das cinco casas de esfihas concorrentes em Criciúma, três foram inauguradas por ex-funcionários do Esfihão, sendo que, duas destas já foram vendidas.

Analisando o ciclo de vida das organizações, apenas uma das concorrentes está em fase de maturidade junto com o Esfihão por estar mais tempo consolidada na cidade. Das outras quatro casas de esfihas, uma está na fase de

crescimento e as outras três estão na fase de introdução por serem inauguradas recentemente. Por serem lojas que estão na fase de introdução, o volume de vendas ainda é baixo e, conseqüentemente, não há trabalho com a capacidade máxima planejada. Logo, não há necessidades de grandes estoques, o que se situa favorável para uma estratégia de flexibilidade, ajustando de acordo com a sua capacidade, assim como todos os recursos envolvidos. Já as outras duas empresas - uma no estágio de crescimento e outra no de maturidade - também se aproximam da estratégia de flexibilidade devido a sua operacionalização.

Três destas casas estão localizadas em praças de alimentação – duas dentro de *shoppings* e uma dentro da universidade – e as outras duas possuem pontos próprios na cidade. Logo, as três lojas com localização específica desenvolveram uma fachada que caracterizassem a loja como “padrão shopping-center”, qualificando o ambiente para este tipo de estrutura.

4.2.5 Bares e restaurantes temáticos (Culinária japonesa e mexicana)

Até final de 2009 não havia restaurantes temáticos (culinária japonesa e mexicana) fora dos shoppings-center na cidade de Criciúma. A abertura de um sushi bar na área central da cidade, em Novembro de 2009, fez despertar este segmento dos bares temáticos. Após esta loja, quatro novos restaurantes temáticos japoneses abriram em Criciúma, o que movimentou a concorrência a diferenciar suas ofertas para conquistar clientes e, conseqüentemente, maior espaço no mercado.

Neste contexto, o sushi que era servido somente à la carte nos restaurantes, passou a ter delivery e buffet livre. Questões como capacidade de atendimento, qualidade do produto, preço, rapidez, climatização, ambiente, dentre outros questionamentos, passaram a ser feitos pelos clientes, que há um tempo, não tinham poder de barganha, pois não havia forte concorrência neste segmento.

Desta forma, fica evidente a influência do ciclo de vida dos produtos das organizações em relação às estratégias operacionais. Quando a empresa pioneira introduziu o sushi bar na área central, estes eram flexíveis, pois estavam explorando um novo mercado, e possuíam qualidade, pois não havia concorrência que podia se comparar. Logo passaram para o estágio de crescimento e, como consequência, há introdução de concorrentes que buscam o mesmo sucesso da pioneira.

Analisando os sushies bar, observa-se que o pioneiro encontra-se na fase de maturidade com uma estratégia flexível, porém, sendo ajustada para custos. Há também um estabelecimento em área nobre da cidade de Criciúma que, de acordo com sua localização, adere a uma estratégia de qualidade visando conquistar os moradores locais.

O segundo sushi bar que mais cresceu rapidamente está localizado a uma quadra do pioneiro. Este oferta também o buffet livre, diferentemente do que vinha sendo ofertado, até então, pelo pioneiro, que só servia à la carte. Esse tipo de oferta atraiu muitos clientes, inclusive os da concorrência, que visavam o custo x benefício, aumentando significativamente o seu *market-share*. Desta forma, estruturaram a empresa para uma estratégia operacional de rapidez, aumentando a capacidade, planejando melhor os custos e preço de venda, introduziram-se em uma localização geográfica específica de acordo com a empresa pioneira e, também, buscou-se melhorar a qualificação dos funcionários.

Os demais sushies bar se aproximam de uma estratégia de flexibilidade e estão numa fase de introdução, buscando se adaptar ao mercado.

Com o crescimento dos sushies e a realização de análises nas capitais do sul do país, observa-se a expansão de outro nicho mercadológico, referentes aos bares e restaurantes temáticos e que não havia sido introduzido ainda na cidade. A forte introdução e crescimento da cozinha mexicana em Florianópolis e Porto Alegre, abriu uma oportunidade de negócio em Criciúma, que já vêm acompanhando o crescimento dos empreendimentos temáticos por meio da culinária e cultura japonesa.

Neste contexto, e durante este estudo, fora introduzido um restaurante temático mexicano em Criciúma. Como é um restaurante novo e sem concorrentes, este se situa na fase de introdução do ciclo de vida organizacional. Sua estratégia operacional é de flexibilidade, podendo haver mudanças nas operações de acordo com aprendizado adquirido na execução do planejamento e com a continuação do ciclo de vida.

4.2.6 Outros tipos de lanches

Além dos estabelecimentos e nichos já citados, ainda existem outros que

ofertam diversos tipos de produtos, sejam eles dentro dos shopping-centers ou com pontos próprios, empresas locais ou rede de franquias, dentre outras distinções.

Dentro dos dois principais shopping-centers de Criciúma, há uma pastelaria e um restaurante com especialidades de frango que são responsáveis por grande parte das vendas gastronômicas de ambos os *shoppings*. Estas empresas praticamente fundaram a praça de alimentação na inauguração dos *shoppings*, ou seja, são empresas maduras. Estas empresas possuem critérios qualificadores por meio da qualidade e do mix de produtos, e buscam critérios ganhadores de pedidos através da flexibilidade e preços acessíveis. Logo, se aproximam com uma estratégia operacional de flexibilidade.

Duas franquias catarinenses de calzones inauguraram em Criciúma, uma no ano de 2012 e outra durante este estudo, no ano de 2013. Ambas localizam-se em praças de alimentação, a primeira em um shopping-center na área central da cidade e a segunda em um super-center. Ambas estão em fase de introdução e possuem uma estratégia flexível, embora visam a rapidez por se intitularem fast-foods, porém, a segunda e mais recente loja, possui objetivos de desempenho voltados também para a qualidade, sendo sua rede pioneira nacional no ramo de franquias fast-foods de calzones, possuindo uma estrutura melhor de qualificação de sua marca e seus produtos.

Dentre outros tipos de lanches, o cachorro-quente também se destaca, não somente pelas barraquinhas na rua, mas por haver um estabelecimento estruturado no centro da cidade que oferta o produto em forma de buffet. Esta empresa já atingiu o estágio de maturidade e possui uma estratégia flexível. É um lanche simples, porém diferenciado do tradicional “hot-dog”, e que a faixa de preço e estrutura do ambiente se assemelham a um “xis” e até mesmo com o Esfihão.

Em 2010, foi inaugurado um ponto especializado em batata suíça. É um lanche diferenciado e que, até os dias atuais, não possui concorrência direta em relação ao produto. Apesar de três anos de atividades, o crescimento ainda está em fase introdutória, sendo a empresa situada em uma estratégia de flexibilidade, mas que busca a qualidade e o mix de produtos para se firmar no mercado. Também busca características únicas do produto visando conquistar vantagem competitiva e novos clientes.

4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS PESQUISAS

Através dos dados obtidos com os clientes por meio de um questionário e com os dados levantados através das observações na concorrência, o Quadro 1 ilustra uma síntese dos resultados com as informações de maior relevância.

Quadro 4 - Síntese dos resultados obtidos nas pesquisas.

Perfil Socioeconômico	
Atributos	Características Predominantes
Gênero	63,24% Feminino e 36,76% Masculino
Cidade onde reside	83,82% residem em Criciúma; 5,15% em Içara
Idade dos entrevistados	55,15% de 18 a 24 anos; 24,26% de 25 a 31 anos
Pessoas residentes na casa do entrevistado	38,97% moram em 3 pessoas; 23,53% em duas
Renda familiar mensal do entrevistado	39,71% de R\$ 2.712,01 a 5.424,00; 27,21% de R\$ 5.424,01 a R\$ 10.848,00
Frequência de saídas para jantar fora	45,59% 1 a 3 dias na semana; 21,32% 2 a 4 vezes por mês
Preferência dos atributos do Esfihão frente a concorrência	
Atributos	Características Predominantes
Pontuação atributos relacionados aos objetivos de desempenho	Qualidade dos Produtos com maior pontuação, 208 pontos. Em segundo com 81 pontos está a Qualidade do Serviço. A menor pontuação foi Variedade dos Serviços (delviery, local próprio para se servir, etc) com 7 pontos.
Nível de satisfação de acordo com o desempenho dos atributos do Esfihão	
Atributos	Características Predominantes
Grau de satisfação médio	Com 3,41 pontos em uma escala de 4, os clientes estão satisfeitos com a Qualidade do Produto e Variedade em Serviços. A rapidez na entrega (3,01 pontos) e a Garantia de entrega (3,10 pontos) apresentam as menores média de satisfação.
Qualidade percebida dos atributos do Esfihão	
Atributos	Características Predominantes
Localização geográfica e Diferentes canais de atendimento e entrega	Apresentam as maiores médias com 3,46 e 3,42 pontos respectivamente.
Estrutura Física	Com 2,88 pontos, os clientes estão neutros, entre o bom e o ruim.
Nível de satisfação de acordo com os atributos do Esfihão	
Atributos	Características Predominantes

Continua

Continua

Funcionários	Receptividade/Simpatia e Uniforme apresentam as melhores médias. Por outro lado, a Rapidez na entrega e Quantidade de funcionários apresentam as piores médias neste atributo.
Estrutura Física e ambiente	Higiene com média de 3,17 pontos e Iluminação com 3,08 apresentam as melhores médias, acima do nível de satisfação. Por outro lado, Estacionamento e Banheiros apresentam as piores médias, abaixo no nível de satisfação.
Soluções propostas pelo Esfihão para melhorar o desempenho da Empresa	
Atributos	Características Predominantes
Propostas	Aumentar Rapidez na entrega e os Produtos do cardápio, bem como estacionamento, são itens que devem ser melhorados obrigatoriamente.
Reação dos Entrevistados	
Atributos	Características Predominantes
Abrir o Esfihão para atendimento no horário de almoço	35,29% Comprariam, 33,09% apontaram que Talvez comprassem, 16,18% Comprariam com certeza.
Recomendação do Esfihão para amigos e familiares	76,47% Com certeza recomendariam, 22,06% recomendariam e 1,47% talvez recomendassem.
Análise da Concorrência	
Atributos	Características Predominantes
Fast-Food	Introdução e Crescimento no Ciclo de vida das organizações; Apelo dos clientes pela marca e produtos destas empresas; Estratégia operacional de Rapidez; Ganham pedidos pelo preço baixo e pela qualidade.
Lancharias tradicionais de Criciúma (Xis)	Estágio de Maturidade no Ciclo de vida das organizações; É o principal lanche da região com porção individual; Estratégia operacional de Flexibilidade; Ganham pedidos pelas Características dos produtos e serviços, pela Marca/Reputação da empresa e por Qualidade.
Pizzarias	Neste segmento, há empresas em todos os estágios do Ciclo de vida das organizações; Não há grandes franquias neste setor, porém, é muito volumoso e dinâmico com diversas formas de diferenciação; Estratégia operacional predominante de Flexibilidade; Ganham pedidos pelas Características dos produtos e serviços, Marca/ Reputação da empresa e por Qualidade.
Casas de esfihas	Ciclo de vida predominante na fase de Introdução; A principal franquia deste segmento não tem loja em Criciúma; Estratégia operacional de flexibilidade; Ganham pedidos por Características do produto/serviços

Continua

Continua

	e por qualidade.
Bares e restaurantes temáticos	Segmento na fase de Introdução e em rápido Crescimento; Possuem um ambiente altamente qualificado, porém a estratégia operacional predominante é de Flexibilidade; Ganham pedidos pelas Características dos produtos/serviços e por Qualidade.
Outros tipos de lanches	Ciclo de vida predominante na fase de Maturidade, com crescente número de empresas se introduzindo na cidade; Estratégia operacional predominante é de Flexibilidade; Ganham pedidos pelas características dos produtos/serviços, e em empresas maduras, ganham também pelo preço baixo.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2013).

Constatou-se que o cenário brasileiro apresentado por Meyge (2013) realmente têm influência no setor de alimentação. A independência das mulheres (63,24% dos clientes entrevistados são do gênero feminino), os jovens entrando no mercado de trabalho mais cedo e possuindo renda própria (55,15% dos clientes possui de 18 a 24 anos de idade) e a ascensão da classe média no país (Classe B e C são os principais clientes do Esfihão, mas a Classe D também possui boa representatividade do total de entrevistados), fazem com que haja uma forte mudança no hábito alimentar dos brasileiros.

Neste contexto e em análise dos resultados levantados pelo IBGE através da Pesquisa de Orçamento Familiares (POF), observa-se que os brasileiros estão cada vez mais se alimentando fora do lar, constatado também pelo resultado da pesquisa utilizado neste trabalho, onde 45,59% dos entrevistados saem para jantar fora de 1 a 3 dias na semana.

Os clientes entrevistados apontam a Qualidade do produto como sendo o atributo mais importante que influencia em sua decisão de compra, seguido da Qualidade do serviço. Estes atributos estão em um nível bom de satisfação apontado pelos clientes, porém, a rapidez e a garantia de entrega são atributos que apresentaram baixos índices de satisfação.

A localização geográfica foi considerada boa para a maioria dos clientes, porém a estrutura física, principalmente banheiros e estacionamento, foram

considerados abaixo do nível de satisfação, fato este que, certamente influenciou na resposta dos clientes entrevistados para a pergunta de recomendação do Esfihão, onde 22,06% apenas recomendariam para amigos e familiares e 1,47% talvez recomendassem.

Através do Modelo de Kano e Coeficiente de Berger, os itens Estacionamento e Rapidez devem ser obrigatoriamente melhorados para que o desempenho do Esfihão atinja o nível satisfatório esperado pelos clientes.

Constatou-se que o segmento de alimentação fora do lar é altamente dinâmico e cresce a cada dia, criando muitas oportunidades para introdução neste mercado. Os critérios ganhadores de pedidos se caracterizam pelos produtos/serviços da empresa, bem como, pela reputação da marca. Já o item qualificador é qualidade dos produtos e serviço.

Analisando a concorrência, constatou-se que todas as empresas sofrem com a falta de mão-de-obra e rotatividade de funcionários, o que interfere diretamente na execução da estratégia operacional.

Observou-se, também, a forte influência das cinco forças macroeconômicas que orientam a concorrência definidas por Porter (2004) onde as empresas locais sofreram ameaças significativas com a entrada de grandes redes multinacionais na cidade de Criciúma, gerando maior rivalidade neste segmento. A entrada destas multinacionais em cidades de pequeno e médio porte, como Criciúma, é consequência do forte apelo dos clientes por produtos destas marcas e sua expansão está diretamente ligada à introdução de uma loja destas grandes redes em regiões com mercados, até então, desconhecidos, servindo como sinalizadora de novas oportunidades para as outras redes também se instalarem na cidade (MOITA; GUERRA, 2012).

5 CONCLUSÃO

O presente estudo possibilitou observar os fatores que influenciam uma empresa a elaborar sua estratégia operacional e obter vantagem competitiva para sobreviver em um mercado de crescente concorrência, principal problema identificado no Esfihão Comércio de Alimentos Ltda. – ME, empresa de *fast-food* localizada na cidade de Criciúma – SC, pela qual se desenvolveu este projeto.

Parte-se do pressuposto de que as empresas necessitam de uma estratégia operacional bem definida envolvendo os consumidores-alvos, os concorrentes e o ciclo de vida da organização para que suas ações estratégicas sejam efetivas, ou seja, para que conquistem vantagem competitiva a fim de sobreviverem em um cenário econômico de crescente concorrência.

A primeira questão importante a ser lembrada é o perfil deste público que busca se alimentar fora de seus lares. São consumidores em sua grande maioria jovens na faixa dos 18 a 31 anos de idade, com predominância do gênero feminino. Dos entrevistados nesta pesquisa, 62,50% afirmam morar em duas ou três pessoas, fato este que contribui para as vendas dos lanches com porções individuais, conforme apontado na elaboração do plano de negócios do Esfihão ao se introduzir na cidade de Criciúma. Outro dado importante é que 66,92% do total de entrevistados apontam estarem situados na Classe B ou C, e quase metade dos entrevistados, 45,59%, afirmam que saem para jantar fora de casa de 1 a 3 dias na semana.

Este cenário socioeconômico apresentado na pesquisa reflete o desenvolvimento do Brasil nos últimos tempos, com a mulher cada vez mais independente, os jovens entrando no mercado de trabalho mais cedo e, como consequência, acabam contribuindo na renda familiar, que atrelado a outros fatores, ocasionam a ascensão da classe média no país. Todos estes fatores influenciam positivamente no setor de alimentação fora do lar.

Por outro lado, este mercado está cada vez mais exigente e competitivo, criando muitas ameaças e barreiras para empresas que não estão preparadas estrategicamente para este negócio. Como característica do público jovem, estes estão cada vez mais informados em rede e são considerados grandes formadores de opinião. Neste contexto surgem novas oportunidades de negócios que atraem

empreendedores de todo o mundo. Estes buscam atender as necessidades de consumidores que não estão satisfeitos com determinado tipo de produto ou serviço, ou que buscam por marcas referências do setor, como exemplo o forte apelo dos clientes por produtos Mc Donald's, Subway e Burger King. Este fato confirma a estratégia de interiorização destas grandes redes que se introduzem em cidades de pequeno e médio porte para atenderem a forte e crescente demanda fora dos grandes centros urbanos.

Percebe-se que este público está priorizando cada vez mais a qualidade dos produtos e serviços, bem como são influenciados pela reputação da marca ou da empresa, fato este observado nas respostas da pergunta 7, o que favorece as grandes marcas globais por já possuírem identidade frente aos consumidores.

Este estudo teve seus objetivos alcançados por conseguir identificar os desejos dos consumidores e a oferta da concorrência, correlacionando-os com o ciclo de vida das organizações e de seus produtos. Desta forma foi possível identificar a existência ou proximidade das estratégias operacionais que estão sendo praticadas na cidade de Criciúma, fato que contribuiu para elaborar as propostas de melhorias para o Esfihão conquistar o diferencial competitivo neste segmento.

Recomenda-se que a empresa agregue valor a marca Esfihão e se operacionalize para uma estratégia de qualidade. Grande parte dos clientes entrevistados não identificou a questão "preço baixo" como sendo a principal razão na escolha do estabelecimento para jantar fora, e se comparado com as grandes redes de *fast-food*, observa-se que o valor agregado da marca ao produto é muito forte, o que certamente são ganhadores de pedidos para estas empresas.

Inicialmente, propõe-se ao Esfihão que melhore a sua estrutura física, principal atributo que leva a insatisfação dos entrevistados conforme resultado da pesquisa. Assim, agrega qualidade ao ambiente criando uma identidade visual para a empresa através de seu layout, fato que fortalece a marca. Outra sugestão visando à qualidade é melhorar a qualificação de seus funcionários por meio de treinamento e capacitação. Desta forma, melhora-se outro atributo considerado importante para os clientes e que o Esfihão não obteve um bom desempenho conforme a pesquisa, que é a rapidez na entrega, sendo considerado um ganhador de pedidos para este setor.

Este estudo teve algumas limitações em sua aplicação para não se perder o foco, que é a elaboração da estratégia operacional de uma empresa. Desta forma, recomenda-se para pesquisas futuras um estudo detalhado do processo de administração estratégica, bem como analisar a ótica da Visão Baseada em Recursos (VBR) para este segmento de alimentação fora do lar, utilizando-se de ferramentas como o modelo VRIO.

REFERÊNCIAS

ABIA - Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. **Alimentação fora de casa cresce 15% em dez anos.** Disponível em:

<<http://www.abia.org.br/anexos2012/FolhadeSPaulo-22set-Alimentacaoforadecasacresce15emdezanos.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2013.

AMOAKO-GYAMPAH, Kwai; ACQUAAH, Moses. Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: Na empirical study in a developing economy environment. **International Journal of Production Economics**, Greensboro, v.111, n.2, p. 575-592, fev.2008. Disponível em:

<http://igup.urfu.ru/docs/Bank%20English_Translated%20Articles/English/Strategic%20Management/Manufacturing%20strategy,%20competitive%20strategy%20and%20performance.pdf>. Acesso em: 13 Mai. 2013.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 7. ed., rev. Florianópolis: Ed. UFSC, 2007. 315 p.

BARROS, Aidil da Silveira Barros; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia:** um guia para iniciação científica. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 122 p.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial:** conceitos, processo e administração estratégica. 6. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2009. 396 p.

BLEIL, Suzana Inez. O padrão alimentar ocidental. **Revista Cadernos de Debates**, Campinas, v.6, n.1, p.01-25, jan./dez. 1998. Disponível em: <<http://www.uftm.edu.br/upload/ensino/AVIdiscednu090804095840.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2013.

BOYER, Kenneth K.; SWINK, Morgan; ROSENZWEIG, Eve D.. Operations strategy research in the POMS Journal. **Production and operations management**, Baltimore, v.14, n.4, p. 442-449, dez.2005. Disponível em: <http://goizueta.emory.edu/faculty/documents/publications_working_papers/rosenzweig/POMS%20ops%20strategy%20paper.pdf>. Acesso em: 13 maio 2013

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos:** ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. São Paulo: Saraiva, 2009. 366p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica:** para uso dos estudantes universitários. 3 ed. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1983. xiii 249 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007. 162 p.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 5 ed. São Paulo: Ed. Cortez, 2001. 164 p.

CONTANDRIOPOULOS, André - Pierre; Núcleo de Pesquisas Ambientais. **Saber preparar uma pesquisa**. 2.ed São Paulo: Hucitec, 1997. 215 p.

CORRÊA, Carlos Alberto; CORRÊA, Henrique Luiz. O processo de formação de estratégias de manufatura em empresas brasileiras de médio e pequeno porte. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.15, n.3, p. 454-475, mai./jun.2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n3/v15n3a06.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2013.

COSTA, Marconi Freitas da; FERREIRA, Cléber Alves. Pequenas Empresas de Fast Food: Uma análise junto ao cliente sobre a qualidade do atendimento no segmento de alimentação rápida. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.2, n.3, p.16-34, jan./dez.2009. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/48/38>> Acesso em: 13 maio 2013.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 168 p.

FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1982. 318 p.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 4. ed Porto Alegre: Bookman, 2005. 564 p.

GALLIANO, Alfredo Guilherme. **O método científico: teoria e prática**. São Paulo: Harbra, 1979. 200 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. Paulo: Atlas, 2006.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 430 p.

HAYES, Robert H.; PISANO, Gary P.. Manufacturing strategy: at the intersection of two paradigm shifts. **Production and operations management**, Baltimore, v.5, n.1, p. 25-41, mar.1996. Disponível em: <<http://iic.wiki.fgv.br/file/view/Hayes,+RH,+Pisano,+GP+--+Manufacturing+Strategy+-+At+theIntersection+of+Two+Paradigms+Shifts.pdf>> Acesso em: 13 maio 2013.

HILL, Terry. **Manufacturing Strategy: the strategic management of the manufacturing function**. Londres: Macmillan, 1985. 230p.

IBGE. **PAS 2010: Setor de serviços se recupera da crise econômica**. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=224>>. Acesso em: 17 mar. 2013.

IBGE. **POF 2008/09 mostra desigualdades e transformações no orçamento das famílias brasileiras.** Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=1648>> Acesso em: 17 mar. 2013.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa:** textos e casos. 7. ed Porto Alegre: Bookman, 2007. 799 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004. 593 p.

KOTLER, Philip; TRIAS DE BES, Fernando. . **Marketing lateral:** uma abordagem revolucionária para criar novas oportunidades em mercados saturados. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 195 p.

LOVE, Jonh F. **McDonald's:** a verdadeira história do sucesso. 3 ed. Rio de Janeiro: Cybernetic Learnig Systems, 1988. 544 p.

MACHADO, Marcio Cardoso; TOLEDO, Nilton Nunes. **Gestão do processo de desenvolvimento de produtos:** uma abordagem baseada na criação de valor. São Paulo: Atlas, 2008. 147p.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2005. 428 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Técnicas de pesquisa planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990. 231 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. v. 1. 347 p.

MEYGE, Adriana. **Setor de alimentação fora do lar deve crescer entre 15% e 16% no ano.** Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/1009728/setor-de-alimentacao-fora-do-lar-deve-crescer-entre-15-e-16-no-ano>>. Acesso em: 16 mar. 2013.

MOITA, Rodrigo Menon Simões; GUERRA, Alexandre. Entrada e bandeiras: estratégia de interiorização das cadeias de fast-food. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.52, n.1, p. 85-98, jan./fev.2012. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_s0034-75902012000100007.pdf>. Acesso em: 13 maio 2013.

MORAN, Terrence J.; MESO, Peter. A resource based view of manufacturing strategy and implications to organizational culture and human resources. **Journal of Business & Economics Research**, Biskeque, nov. 2008. Disponível em: <<http://journals.cluteonline.com/index.php/JBER/article/view/2494/2540>>. Acesso em 21 abr. 2013.

MOZZINI, Marcos. **Falta de mão de obra qualificada**. 2012. Disponível em: <<http://pb.abrasel.com.br/index.php/noticias/265-19112012-alimentacao-fora-do-lar-falta-de-mao-de-obra-qualificada-e-destaque-no-jornal-da-paraiba>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

ORTIGOZA, Silvia Aparecida Guarnieri. O fast-food e a mundialização do gosto. **Revista Cadernos de Debate**, Campinas, v.5, n.1, p. 21-45, jan./dez.1997. Disponível em: <http://www.unicamp.br/nepa/arquivo_san/O_fast_food_e_a_mundializacao_do_gosto.pdf>. Acesso em 21 abr. 2013.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JÚNIOR, José Mário de; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 192 p.

PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000. 262 p.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 2000. 277 p.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. 4. ed São Paulo: Atlas, 2005. 364 p.

PLANEJAMENTO estratégico. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002. 221 p. (Série Harvard Business Review).

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 12. ed Rio de Janeiro: Campus, c1989. 512 p.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000. 430 p.

RIDOLFO NETO, Arthur; DIAS, Sergio Roberto. **Marketing: estratégia e valor**. São Paulo: Saraiva, 2006. 386 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed São Paulo: Atlas, 2005. 308 p.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** 29 ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2001. 120 p.

RUIZ, João Alvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 181 p.

SANTOS, Carlos Roberto Antunes dos. O império McDonald e a McDonalização da sociedade: alimentação, cultura e poder. In: SEMINÁRIO FACETAS DO IMPÉRIO NA HISTÓRIA, 2006, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: UFPR, 2006. Disponível em: <<http://people.ufpr.br/~andreadore/antunes.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2013.

SEBRAE/SC. **Santa Catarina em números:** Florianópolis/ Sebrae/SC. Florianópolis:Sebrae/SC, 2010. 120p. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Criciuma.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2013.

_____. **Santa Catarina em Números:** Santa Catarina/ Sebrae/SC. Florianópolis: Sebrae/SC, 2010. 127p. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Documento-Estadual.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2013.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura:** atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Ed. Atlas, 1993. 198 p.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção.** 2. ed São Paulo: Atlas, 2002. 747 p.

TONTINI, Gérson. Como identificar atributos atrativos e obrigatórios para o consumidor. **Revista de Negócios.** Blumenau, v. 8, n.1, p. 19-28, 2003. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/325/310>>. Acesso: 18 ago 2013.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico:** um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001. 288 p.

WALLACE, Thomas F. **A estratégia voltada para o cliente:** vencendo através da excelência operacional. Rio de Janeiro: Ed. Campus, c1994. 285 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PESQUISA CLIENTES



UNESC - UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA MONOGRAFIA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - UNESC



Caro participante esta pesquisa tem como objetivo estudar os fatores que influenciam no comportamento do consumidor ao optar pela alimentação fora do lar através dos *fast-food*.

Antes de tudo, gostaria de informar que a sua participação é voluntária, e, além disso, garantimos que suas respostas serão tratadas de forma estritamente confidencial. Primeiramente, eu quero fazer algumas perguntas no intuito de conhecer seu perfil.

1) Gênero:

Masculino Feminino

2) Cidade onde reside:

Criciúma Siderópolis
 Içara Nova Veneza
 Cocal do Sul Forquilha
 Urussanga Outro

3) Faixa etária:

De 18 a 24 anos
 De 25 a 31 anos
 De 32 a 38 anos
 De 39 a 45 anos
 De 45 a 51 anos
 Acima de 52 anos

4) Quantas pessoas residem na sua casa, incluindo você?

Uma Quatro
 Duas Cinco
 Três Mais de Cinco

5) Em qual destas faixas está a renda total da sua família no mês passado, somando as rendas de todas as pessoas que moram com você, incluindo a sua?

Até R\$ 678,00
 De R\$ 678,01 até R\$ 1.356,00
 De R\$ 1.356,01 até R\$ 2.712,00
 De R\$ 2.712,01 até R\$ 5.424,00
 De R\$ 5.424,01 até R\$ 10.848,00
 Acima R\$ 10.848,00

6) Com que frequência você costuma sair para jantar fora:

Diariamente
 1 a 3 dias na semana
 4 ou 6 dias na semana
 1 vez por mês
 2 vezes por mês
 2 a 4 vezes por mês
 Raramente janto fora

7) Ao escolher o Esfihão, classifique os vários atributos abaixo em ordem de preferência pela sua decisão. Comece escolhendo o atributo mais importante e atribua a ele o número 1. Em seguida encontre o segundo atributo mais importante e atribua o número 2. Continue este procedimento até o 3 atributo mais importante.

Item	Atributos	Preferência
AT01	Qualidade Produto	
AT02	Qualidade do Serviço	
AT03	Pela marca/ reputação Esfihão	
AT04	Rapidez no atendimento	
AT05	Rapidez na entrega	
AT06	Garantia de entrega do produto certo no tempo esperado/ determinado	
AT07	Produto diferenciado/ Novos Produtos	
AT08	Variedade de Produtos/ Sabores	
AT09	Variedade de Serviços (entrega à domicílio, retira no local para comer em casa, local próprio para se servir)	
AT10	Preço Baixo	

08) Qual o seu grau de satisfação em relação ao desempenho dos atributos do Esfihão:

Item	Atributos					Neutro
		Insatisfeito	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	
AT01	Qualidade Produto	1	2	3	4	0
AT02	Qualidade do Serviço	1	2	3	4	0
AT03	Marca/ Reputação Esfihão	1	2	3	4	0
AT04	Rapidez no atendimento	1	2	3	4	0
AT05	Rapidez na entrega	1	2	3	4	0
AT06	Garantia de entrega do produto certo no tempo esperado/ determinado	1	2	3	4	0
AT07	Produto diferenciado/ Novos produtos e sabores	1	2	3	4	0
AT08	Variedade produtos e sabores	1	2	3	4	0
AT09	Variedade de Serviços (entrega à domicílio, retira no local para comer em casa, local próprio para se servir)	1	2	3	4	0

AT10	Preço	1	2	3	4	0
GER	Desempenho do Esfihão em Geral	1	2	3	4	0

09) Como você avalia os seguintes atributos do Esfihão:

Item	Atributos	Muito Ruim	Ruim	Bom	Muito Bom	Neutro
AT01	Capacidade de atendimento dos pedidos	1	2	3	4	0
AT02	Preço de venda dos produtos	1	2	3	4	0
AT03	Localização Geográfica	1	2	3	4	0
AT04	Estrutura Física (Layout)	1	2	3	4	0
AT05	Desenvolvimento de novos produtos	1	2	3	4	0
AT06	Diferentes canais de atendimento e entrega	1	2	3	4	0
AT07	Qualificação funcionários	1	2	3	4	0

10) Avalie seu grau de satisfação com relação aos funcionários do Esfihão:

Item	Atributos	Insatisfeito	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Neutro
AT01	Apresentação dos Funcionários (aparência, higiene)	1	2	3	4	0
AT02	Atendimento	1	2	3	4	0
AT03	Postura no trabalho	1	2	3	4	0
AT04	Uniforme	1	2	3	4	0
AT05	Receptividade/ Simpatia	1	2	3	4	0
AT06	Agilidade no atendimento	1	2	3	4	0
AT07	Funcionário preparado/ treinado	1	2	3	4	0
AT08	Quantidade de funcionários	1	2	3	4	0
AT09	Rapidez na entrega	1	2	3	4	0
GER	Desempenho Geral dos Funcionários do Esfihão	1	2	3	4	0

11) Avalie seu grau de satisfação com relação a estrutura física e ambiente do Esfihão:

Item	Atributos	Insatisfeito	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Neutro
AT01	Espaço entre móveis (mesas, cadeiras, etc...)	1	2	3	4	0
AT02	Higiene	1	2	3	4	0
AT03	Estacionamento	1	2	3	4	0
AT04	Banheiros	1	2	3	4	0
AT05	Caixa	1	2	3	4	0
AT06	Móveis (mesas, cadeiras, balcão, etc)	1	2	3	4	0
AT07	Aparência do ambiente	1	2	3	4	0
AT08	Iluminação	1	2	3	4	0
AT09	Conforto e comodidade	1	2	3	4	0
GER	Desempenho Geral da estrutura física do Esfihão	1	2	3	4	0

12) Como você se sente se o Esfihão:

ITEM	ATRIBUTOS	Não gosto e não posso aceitar	Não gosto, mas posso suportar.	Neutro	Espero que seja assim	Supera minhas expectativas
AT1	Fazer produtos naturais	1	2	3	4	5
AT2	Não fazer produtos naturais	1	2	3	4	5
AT3	Possuir estacionamento próprio	1	2	3	4	5
AT4	Não possuir estacionamento próprio	1	2	3	4	5
AT5	Atender ao meio dia	1	2	3	4	5
AT6	Não atender ao meio dia	1	2	3	4	5
AT7	Aumentar o cardápio (tábuas, porções, novos sabores, novos produtos, etc)	1	2	3	4	5
AT8	Manter o cardápio (apenas esfihas, kibes e beituques)	1	2	3	4	5
AT9	Ter sobremesas além da esfiha doce	1	2	3	4	5
AT10	Não ter sobremesas, apenas esfiha doce	1	2	3	4	5
AT11	Utilizar matéria prima similar para baixar o preço	1	2	3	4	5
AT12	Manter a mesma matéria prima	1	2	3	4	5
AT13	Aumentar a rapidez na entrega do pedido	1	2	3	4	5
AT14	Não aumentar a rapidez na entrega do pedido	1	2	3	4	5

13) Se o Esfihão ampliasse o seu horário de atendimento, atendendo, também, ao meio dia para almoço, você:

1. Compraria com certeza	2. Sim, compraria	3. Talvez compraria	4. Não compraria	5. Não compraria com certeza
-----------------------------	----------------------	------------------------	---------------------	---------------------------------

14) Você recomendaria o Esfihão para seus familiares e amigos:

1. Sim, com certeza	2. Sim	3. Talvez	4. Não	5. Não, com certeza
------------------------	-----------	--------------	-----------	------------------------

APÊNDICE B – PESQUISA DE OBSERVAÇÃO DOS CONCORRENTES

EMPRESA:

ENDEREÇO:

COMPLEMENTO:

LAYOUT VIZINHANÇA:

1ª ANÁLISE	___/___	___/___	___/___	___/___	___/___	___/___	___/___
HORÁRIO/DIA	2ª feira	3ª feira	4ª feira	5ª feira	6ª feira	Sábado	Domingo
Chegada							
Saída							

2ª ANÁLISE	___/___	___/___	___/___	___/___	___/___	___/___	___/___
HORÁRIO/DIA	2ª feira	3ª feira	4ª feira	5ª feira	6ª feira	Sábado	Domingo
Chegada							
Saída							

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA
Cidade/ Bairro/ Vizinhança
Ruas de acesso/ Trânsito local

Estacionamento (entrada e saída)
Poder aquisitivo local
Segurança e informações adicionais
LAYOUT E AMBIENTE
Noções de proporção: Espaço corredor, disposição móveis, tamanho de cadeira, tamanho de mesa, largura de corredores; altura do pé direito da construção; tamanho da vitrine; característica loja.
Pintura e decoração
Logística interna
Disposição de caixas
Localização Sanitários

Conforto, comodidade e climatização do ambiente
Iluminação
Estacionamento/ vagas
Higiene
PLANEJAMENTO CAPACIDADE
Área do ambiente (tamanho loja)
Número de funcionários, número de caixas e empacotamento
Pessoas sem atendimento, existência de filas; Velocidade do atendimento
Número de mesas, assentos
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS
OPÇÕES DE CARDÁPIO

Variedade Produto Principal		Sorvete e Sobremesas		
Variedade Produto Secundário		Bebidas		
Tábuas e Porções		Outros		
TAMANHO PRODUTOS				
Variedade Produto Principal		Sorvete e Sobremesas		
Variedade Produto Secundário		Bebidas		
Tábuas e Porções		Outros		
Produtos e diversidade adequados ao consumidor				
As marcas estão ajustadas a estratégia				
Qualidade, padronização das matérias primas				
Aparência dos produtos vendidos				
Novos produtos, promoção de vendas, e outras informações				
RECURSOS HUMANOS				
Aparência Uniforme (Camisa, calça, sapatos, crachá, touca/boné)				
Aparência funcionários (cabelo, barba, unha, uniforme, apresentação)				

Qualidade no atendimento (Abordagem, atenção, cortesia, rapidez, simpátia, receptividade)

Características do atendimento e do uniforme estão compatíveis/ adequados com a estratégia da empresa?

Qualificação, salário, horários, clima e outras informações

Quantidade de funcionários

Produção
Aux. Cozinha

Atendente
Caixa

Administrativo
Gerência

PERFIL CLIENTES

Idade, tipo público, canal de compra

ANEXOS

ANEXO A – FACHADA ESFIHÃO



ANEXO B – PRODUTOS ESFIHÃO



ANEXO C – ATENDIMENTO BALCÃO ESFIHÃO



ANEXO D – ATENDIMENTO MESAS (1)



ANEXO E – ATENDIMENTO MESAS (2)