

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

LÚCIA APARECIDA DE MORAES ABRANTES

**FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NAS EMPRESAS DE PEQUENO E  
MÉDIO PORTE NA INDÚSTRIA DE *FAST FOOD*: O CASO DA QG  
GRELHADOS DE GOIÁS**

SÃO LEOPOLDO

2010

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

LÚCIA APARECIDA DE MORAES ABRANTES

**FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NAS EMPRESAS DE PEQUENO E  
MÉDIO PORTE NA INDÚSTRIA DE *FAST FOOD*: O CASO DA QG  
GRELHADOS DE GOIÁS**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos/Pontifícia Universidade Católica de Goiás como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof<sup>o</sup>.Dr. Astor Eugênio Hexsel

São Leopoldo  
2010

A161f Abrantes, Lúcia Aparecida de Moraes  
Formação de estratégias nas empresas de pequeno e médio  
porte na indústria de Fast Food: o caso da QG Grelhados de Goiás /  
Lúcia Aparecida de Moraes Abrantes. – Goiânia, 2010.  
104 p.: il.

Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de  
Goiás, Departamento de Administração; Universidade do Vale do  
Rio dos Sinos, 2010.

“Orientador: Prof. Dr. Astor Eugênio Hexcel”

1. QG Grelhados - restaurante – Goiânia. 2. Fast Food -  
refeições ligeiras – Goiânia. 3. Fast Food – estratégias competitivas  
– Goiânia. I.Título.

CDU: 658:664 (817.3) (043.3)

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Bibliotecária: \_\_\_\_\_

LÚCIA APARECIDA DE MORAES ABRANTES

**FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NAS EMPRESAS DE PEQUENO E  
MÉDIO PORTE NA INDÚSTRIA DE *FAST FOOD*: O CASO DA QG  
GRELHADOS DE GOIÁS**

Dissertação apresentada à Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS,  
como requisito parcial para obtenção do  
título de Mestre em Administração.

Aprovado em 19/07/2010

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Tereza Cristina Pinheiro de Lima Oliveira - PUC-Go.

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Ivan Lapuente Garrido - UNISINOS

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Celso Augusto de Matos - UNISINOS

Prof<sup>o</sup>. Dr. Astor Eugênio Hexsel (Orientador)

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Prof<sup>a</sup>. Dra. Yeda Swirski de Souza  
Coordenadora PPG em Administração

*Dedico este trabalho ao nosso grandioso Deus que me governa e me acompanhou em cada momento, dando-me sabedoria e discernimento nas colocações das palavras e na coerência do assunto. Dedico, também, a todos aqueles que contribuíram para a realização e conclusão desse trabalho.*

## AGRADECIMENTOS

Para não exceder em folhas e até por não saber como fazê-lo, não posso ater-me a um longo, bonito e merecido texto de agradecimento a todos aqueles que, de alguma a maneira me deram as mãos neste longo e às vezes difícil caminho; porém gratificante para o crescimento no conhecimento, pois foram muitos e quero aqui registrar todos.

Agradeço do fundo de um coração transbordante de alegria e realização, em especial a Deus, que me deu forças e iluminou meus passos no decorrer deste trabalho.

Agradeço a minha mãe Helena que tanto me incentivou e apoiou. Ao meu marido Danton e aos meus filhos Lara, Renata e Heitor pelo carinho, compreensão e paciência nos momentos em que mais precisei, em função da grande carga de trabalho, por mim assumida.

A minha irmã Patrícia e minha madrinha Lili que com todo o carinho me deram o suporte necessário.

Ao meu orientador Professor Astor - detentor de grande conhecimento - que com paciência e segurança intermediou este comigo. E a sua esposa por, tão bem, ter-me recebido em sua casa.

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unisinos, em especial aos Professores Ely e Claudia que compuseram a minha banca e a Ana Zilles pelo apoio junto à secretaria.

Ao diretor do Curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Goiás - PUC-GO, professor Irineu e aos professores e amigos Eugênio, Elódia e Tekinha que tanto me incentivaram. E, também, a Alessandra; secretária do Minter, nesta instituição, que não mediu esforços para ajudar a todos nós; mestrandos.

Aos meus amigos Paulo e Kiki e seus filhos Lorena, Guilherme, Pedro Paulo e Raphael, que dispuseram horas preciosas de seus dias, com toda a paciência e atenção, fornecendo-me dados e informações, contribuindo assim para que pudesse desenvolver e concluir este trabalho.

E a todos aqueles que aqui não foram registrados por traição de minha memória, mas que sabem, também, terem sido importantes neste meu caminhar.

*"Estratégia é a arte ou ciência de saber identificar e empregar meios disponíveis para atingir determinados fins, apesar de a eles se oporem obstáculos e/ou antagonismos conhecidos".*

*(Sun Tzu)*

## RESUMO

Uma das grandes preocupações da administração tem sido explicar como as organizações adquirem e sustentam suas vantagens competitivas. Nesse sentido, o presente trabalho procura entender como a QG grelhados empresa de médio porte do fragmentado setor de *fast food*, onde as baixas barreiras para novos entrantes ocasionam significativa concorrência, constrói e sustenta uma posição de vantagem competitiva. A escolha da empresa QG grelhados para o estudo de caso, deve-se ao seu posicionamento de destaque no setor de *fast food* goiano. Como referencial teórico são utilizadas duas correntes que se apóiam em hipóteses concorrentes, mas que; cada vez mais, tem sido apontadas como partes complementares, a Estratégia Competitiva na Visão de Porter, a qual vê o posicionamento da empresa na Indústria o principal determinante para seu desempenho. A Visão Baseada em Recursos – RBV, que considera o conjunto de recursos e capacidades como a maior fonte de vantagem competitiva de uma empresa. O estudo observou que a vantagem competitiva sustentável da empresa é oriunda, tanto do seu posicionamento na indústria de *fast food*, quanto do conjunto de recursos e capacidades adquiridas ao longo dos seus vinte e nove anos de mercado. Os preços mais baixos na indústria e a eficiência de sua cadeia de suprimento sugerem que a QG segue uma estratégia orientada para custo. E seus principais recursos utilizados na formulação de sua estratégia são a reputação da marca, os recursos humanos e estratégicos que fornecem continuamente novas alternativas sobre como competir para um desempenho organizacional superior.

**Palavras-chave:** Estratégias Competitivas. Recursos. *Fast Food*.

## ABSTRACT

One of the major concerns of management today is to explain how organizations acquire and sustain their competitive advantage. This study sets out to understand how *QG grelhados*, a medium-sized company in the fragmented fast food industry, has built up and maintains a position of competitive advantage in a market, where low barriers to new entrants generate significant competition. *QG grelhados* was chosen for the case study because of its prominent position in Goiás's fast food sector. As a theoretical basis, two different currents, which rely on competing hypotheses and are being seen as complimentary, were used. They are Porter's Competitive Strategy, which sees a company's position in the industry as the main determinant for its performance, and the Resource-Based View (RBV), which considers the set of resources and capabilities to be a major source of competitive advantage for a company. This study noted that the company's sustainable competitive advantage comes from both its position in the fast food industry, as well as its set of resources and capabilities acquired throughout its twenty-nine years in the market. The QG lower price in the industry and its capacity in managing the supply chain suggest that QG follows a cost oriented strategy. This strategy is supported by its brand name, by a set of human and strategic resources which continuously indicate new ways to compete in order to achieve higher performance.

**Keywords:** Competitive Strategies. Resources. Fast Food.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Estratégias Genéricas de Porter .....	23
<b>Figura 2</b> Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	25
<b>Figura 3</b> Conceitos Teóricos Utilizados .....	33
<b>Figura 4</b> Etapas de desenvolvimento do estudo.....	44
<b>Figura 5</b> Organograma da QG.....	57

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> Tipos de Recursos.....	31
<b>Quadro 2</b> Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	36
<b>Quadro 3</b> Tipos básicos de <i>design</i> para estudo de caso.....	39
<b>Quadro 4</b> Relação dos Entrevistados. ....	41

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> Comparativo Empresa/Produto.....	55
<b>Gráfico 2</b> A evolução dos recursos humanos da rede QG .....	59
<b>Gráfico 3</b> Comparativo de Vendas das Lojas QG.....	65

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Faturamento da QG por linhas de produto 2007 - 2009 .....	51
TABELA 2	A expansão e localização da rede de lojas QG 1981/2007 .....	52
TABELA 3	Comparativo sanduíches – Cheeseburger 12.08.2009.....	54
TABELA 4	Comparativo salada com peito de frango 12.08.2009 .....	54
TABELA 5	Comparativo sobremesa – Sorvete sundae 12.08.2009.....	54
TABELA 6	Comparativo de Vendas das Lojas QG Jan 2008 - Dez 2010 .....	64

## LISTA DE SIGLAS

ABF - Associação Brasileira de *Franchising*

ABRASCE - Associação Brasileira de Shopping Centers

ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes

ASN - Agência Sebrae de Notícias

DECD - *Organization for Economic Cooperation and Development*

ECD - Consultoria Especializada em *Food Service*

MET - Ministério do Trabalho e Emprego

QG - Nome Fantasia da PP Alimentos Ltda

RAIS - Relatório Anual de Informação Social

RBV- *Resource Based View*

SAP - *Software* de Gestão Empresarial

SEBRAE - Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa

SEBRAE-GO - Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa de Goiás

VBR - Visão Baseada em Recursos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	16
1.2 OBJETIVO DA PESQUISA .....	17
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>18</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	18
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
2.1 O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E A INDÚSTRIA NA VISÃO DE PORTER .....	21
2.2 OS ELEMENTOS INTERNOS DA ORGANIZAÇÃO: A VBR.....	29
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>34</b>
3.1 MÉTODO DE PESQUISA .....	35
<b>3.1.1 A Estratégia de Pesquisa</b> .....	<b>35</b>
<b>3.1.2 Estudo de Caso</b> .....	<b>36</b>
3.1.2.1 Justificativa Pela Escolha do Caso Único.....	37
3.1.2.2 <i>Design</i> .....	38
3.1.2.3 Conduzindo o Estudo de Caso.....	39
3.1.2.4 Coleta de Dados.....	39
3.2 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	42
3.3 MÉTODO DE TRABALHO .....	43
<b>4 ESTUDO DE CASO: A QG GRELHADOS E A SUA ATUAÇÃO NA INDÚSTRIA DE <i>FAST FOOD</i></b> .....	<b>45</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE <i>FAST FOOD</i> .....	45
<b>4.1.1 Definições</b> .....	<b>45</b>
<b>4.1.2 Segmentos de Mercado</b> .....	<b>46</b>
<b>4.1.3 Estrutura do Suprimento</b> .....	<b>48</b>
<b>4.1.4 A Indústria de <i>Fast Food</i> em Goiânia</b> .....	<b>49</b>
4.2 A POSIÇÃO ESTRATÉGICA DA QG GRELHADOS .....	50
<b>4.2.1 QG: uma História de Crescimento</b> .....	<b>51</b>
<b>4.2.2 Posicionamento da QG Quanto ao Preço</b> .....	<b>53</b>

<b>4.2.3 Estrutura Organizacional</b> .....	<b>55</b>
<b>4.2.4 Capacitações e Recursos</b> .....	<b>58</b>
<b>4.2.5 Decisões de Posicionamento</b> .....	<b>60</b>
<b>4.2.6 Estrutura do Suprimento da Empresa</b> .....	<b>61</b>
<b>4.2.7 Produção e Reaproveitamento dos Alimentos</b> .....	<b>63</b>
<b>4.2.8 Vendas</b> .....	<b>63</b>
<b>4.2.9 Franquias</b> .....	<b>65</b>
<b>5 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS OBTIDAS</b> .....	<b>69</b>
5.1 ANÁLISE SEGUNDO AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE PORTER (1980)	69
5.2 ANÁLISE SEGUNDO A VISÃO BASEADA EM RECURSOS – VBR	74
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>79</b>
<b>APÊNDICE A - Protocolo do Estudo de Caso</b> .....	<b>83</b>
<b>APÊNDICE B - Sites Pesquisados na Internet</b> .....	<b>90</b>
<b>ANEXO A - Ilustração Mudanças Ocorridas Lojas QG</b> .....	<b>91</b>
<b>ANEXO B - Linhas de Produtos QG</b> .....	<b>93</b>
<b>ANEXO C - Produtos Comercializados pela QG</b> .....	<b>96</b>
<b>ANEXO D - Procedimentos do Negócio De Franquia da QG</b> .....	<b>99</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da pequena e média empresa é considerado um fator decisivo para o crescimento econômico do Brasil. Elas oferecem inúmeros benefícios, tais como: ampliação da empregabilidade; estímulo à competição econômica; e inovação em produtos e serviços. Estes fatores tornam sua sobrevivência fundamental para a sociedade. A contribuição para o bem estar econômico e social oferecidos por elas são imensuráveis.

Programas de financiamento e serviços de desenvolvimento gerencial oferecidos por órgãos governamentais são ferramentas que têm contribuído para o progresso das pequenas e médias empresas, proporcionando a esse segmento novos conhecimentos e tecnologias, com o objetivo de prepará-las para a competitividade e globalização. Entretanto, as informações sobre os resultados obtidos com esses programas são oriundas apenas de pesquisas de satisfação de clientes. Não descrevem por que e como determinadas empresas apresentam desempenho diferenciado das demais, de quais capacidades os empresários que as gerenciam se utilizam e o que lhes proporcionou serem bem sucedidos em seus empreendimentos.

Um dos fatores que dificultam o desenvolvimento das pequenas e médias empresas é sua atuação em setores fragmentados, isto é, setor que apresenta grande quantidade de concorrentes, sendo que nenhum deles consegue predominar, uma vez que as barreiras à entrada são baixas e o processo competitivo é significativamente alto, o que ocasiona baixos lucros médios (PORTER, 1980). Assim, o desempenho dessas empresas depende, especialmente, das estratégias que desenvolvem a partir de seus recursos internos e menos do ambiente em que estão inseridas. Considerando este imperativo, se faz necessário que as pequenas e médias empresas desenvolvam estratégias que as mantenham competitivas, haja vista o grande número de concorrentes. Para se conseguir uma posição sustentável é preciso ter ações proativas, que antecipam os acontecimentos ao longo do tempo.

No ambiente externo das empresas, ocorrem alterações diversas e cruciais. Isto exige estratégias de ajustamento novas e imediatas. Por exemplo, as mudanças sócio-culturais aliadas à globalização, como a inserção da mulher no mercado de

trabalho, resultaram numa demanda crescente por refeições fora do ambiente doméstico. Assim, surgem as empresas de *fast food*. Bernard (1993, p.55) define uma empresa de *fast food* como:

Uma empresa de alimentação e de restauração rápida cuja vocação é vender, exclusivamente no balcão, alimentos e bebidas apresentados em embalagens descartáveis, podendo ser consumidos no local ou fora do estabelecimento.

São comercializados desta maneira sanduíches, pizzas e pastéis (no Brasil) entre outros. A história das redes de alimentação rápida (*fast food*) no Brasil teve seu início no Rio de Janeiro, em 1952, com a abertura da primeira loja da cadeia de *fast food* Bob's, lançando o cachorro quente (*hot dog*), o *hambúrguer*, o *milk-shake* e o *sundae*.

O sucesso nacional do *fast food* veio somente em 1979, com a abertura da primeira loja da cadeia McDonald's. Sua grande fase de expansão se deu durante a década de 1980, impulsionada pelo crescimento dos *Shoppings Centers* e da introdução bem sucedida do conceito de Praça de Alimentação. O *fast food* se beneficiou do crescimento do número de *shoppings* neste período, que passaram de 13 em 1980 para 377 em 2008, sendo que oito desses encontram-se na grande Goiânia (ABRASCE, 2009).

Neste cenário, em 1981, se estabelece na cidade de Goiânia a primeira loja da QG grelhados, objeto deste estudo, que vem trilhando um caminho de crescimento, expresso pelo aumento do número de lojas, que passa em 2008 para 10 unidades. Atualmente, a empresa segue projeto de expansão que tem como objetivo abrir, entre 2009 e 2012, 40 novas lojas, agora sob a forma de franquia.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Várias são as modificações inseridas no jogo competitivo das empresas diante de um cenário de negócios turbulentos com variações contínuas de tecnologias, produtos e mercados. Esse cenário conduz as empresas ao desenvolvimento de novas estratégias e capacidades para sua permanência no mercado. Uma fonte de vantagem competitiva sustentável é saber como, quando e onde aprender, e como aprender mais rapidamente que seus concorrentes.

A vantagem competitiva, isto é, a ocorrência de níveis de desempenho econômico acima da média do mercado em virtude das estratégias adotadas pelas empresas, pode ser explicada por duas correntes teóricas. De um lado, encontra-se a Teoria do Posicionamento Estratégico, que prioriza a vantagem competitiva como resultado exógeno à organização, sendo uma questão de posicionamento decorrente da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado. É orientada por uma visão de fora para dentro da organização, que tem nos estudos de Porter (1980) o seu maior destaque. De outro lado, tem-se a Teoria Baseada em Recursos – RBV a qual reconhece as especificidades das organizações, explicando a vantagem competitiva principalmente por meio de fatores internos à organização, ou seja, um resultado endógeno, uma visão de dentro para fora.

Esse estudo tem sua atenção voltada para a QG grelhados, uma empresa do setor de *fast food*, que apresenta boa posição competitiva no mercado, buscando conhecer o processo de formulação de estratégias por ela desenvolvidas. Para melhor entender as características da QG se fez necessário inicialmente determinar seu porte. Para tanto se utilizou a classificação das empresas segundo os critérios do SEBRAE, que de acordo com o número de empregados, a define como uma empresa de médio porte.

Assim, nesse contexto, sob a ótica das teorias destacadas acima, este trabalho busca responder as seguintes questões de pesquisa:

“Quais foram as estratégias de crescimento da empresa QG grelhados para atuar no setor de *fast food*?”

“Quais os recursos e capacidades embasaram a definição de suas estratégias de crescimento diante do cenário de um mercado altamente competitivo?”

## 1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

Apresenta-se a seguir: o objetivo geral e os objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Para conduzir de forma mais eficaz o estudo, mantendo claro o foco de pesquisa, definiu-se como objetivo geral:

Entender a estratégia de crescimento da QG, empresa que atua no segmento de *fast food* em Goiânia, Estado de Goiás.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Alinhados com o objetivo geral, especifica-se os seguintes objetivos secundários:

- Definir as características atuais da indústria de *fast food* em Goiânia.
- Descrever as estratégias adotadas pela QG para atuar no setor de *fast food*.
- Identificar os recursos e capacidades que embasam a estratégia da QG.
- Descrever o ambiente externo à QG de acordo com a influência das cinco forças competitivas de (PORTER, 1980).

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A evolução da economia nas últimas décadas, com ciclos de expansão e recessão, ocorridas em vários países desenvolvidos e em desenvolvimento, ocasionou a revisão do papel da pequena e da média empresa na economia, crescendo sua importância. Até então as grandes empresas eram a base do desenvolvimento econômico do mundo industrializado. Com a crise, estas precisaram se adequar às exigências da nova economia. Para isso enxugaram suas estruturas, dividindo-as em unidades menores e terceirizaram algumas atividades. Os objetivos destas ações foram o aumento da flexibilidade, a diminuição dos custos e da burocracia que impedia a inovação (MOTTA, 2000).

Atualmente, as pequenas e médias empresas vivem um momento singular. Estas companhias têm mostrado cada vez mais a importância de seu papel social e econômico. Em tempo de crise econômica, as pequenas e médias empresas são chamadas a prestar socorro à sociedade, com sua agilidade e flexibilidade estrutural; o que lhes possibilita rápida adaptação às transformações que o momento exige.

As pequenas e médias empresas possuem características próprias e exclusivas no âmbito econômico-social, como a contribuição na geração do produto local, a absorção de mão-de-obra, o caráter majoritariamente nacional e a flexibilidade locacional, desempenhando importante papel na interiorização do desenvolvimento econômico (CHER,1990).

Segundo Bortoli (1980), as pequenas e médias empresas são essenciais e indispensáveis nas economias desenvolvidas e em desenvolvimento.

Desse modo, a sua importância no mercado brasileiro é inquestionável, pois segundo dados do MTE - Ministério do Trabalho e Emprego - Relatório Anual de Informação Social RAIS (2005), no Brasil aproximadamente 99% das empresas podem ser classificadas como de pequeno e médio porte, e empregam em torno de 60% de toda a mão-de-obra do mercado formal do País

De acordo com a OECD<sup>1</sup> (2000), as pequenas e médias empresas respondem por mais de 95% das firmas e por 60% a 70% dos empregos gerados na economia dos países da Comunidade Econômica Européia.

Assim, com o aumento significativo do papel das empresas de pequeno e médio porte, tanto no cenário nacional quanto internacional, se fazem necessários mais estudos relacionados a esse tipo de empreendimento, considerando que eles ainda são muito limitados.

Nessa linha de pensamento, Russo (2002) destaca que, em todo país desenvolvido, existe o entendimento de que as empresas de pequeno e médio porte constituem a base da economia de mercado. Desta forma, nestes países, há grande preocupação em estudar as mesmas e conhecer suas necessidades, com o objetivo de criar instrumentos de apoio à sua gestão e desenvolvimento. No Brasil, esta mesma dimensão justifica o seu estudo, pois a geração de emprego e renda de empreendimentos de pequeno e médio porte no país, como visto, é significativa. Conseqüentemente, destacar as diferentes especificidades das pequenas e médias empresas e de sua gestão torna-se imperativo.

Observou-se, também, o aumento no número de pequenas e médias empresas ocorrido na indústria de *fast food* em decorrência, principalmente, da mudança de hábitos de consumo da população brasileira, que tem buscado em volume cada vez maior refeições fora de casa, prontas e rápidas. Assim a indústria

---

<sup>1</sup> Organization for Economic Cooperation and Development.

de *fast food* é considerada, hoje, como mais uma emergente em expansão no cenário econômico brasileiro. Em se tratando de uma indústria emergente, existem poucos estudos nesta área, assim esta situação de carência, justifica seu estudo, pois este proporcionará maior conhecimento do setor.

Desta forma este trabalho se realizará na QG grelhados, uma média empresa do setor de *fast food* que vem expandindo as suas atividades, justificando-se também, porque os dados que serão levantados em relação às estratégias competitivas desenvolvidas por esta empresa poderão servir de subsídio para outros estudos acadêmicos.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro são apresentados o tema de pesquisa e sua relevância. São apontados o problema de pesquisa que motivou o estudo, os objetivos gerais e específicos e as justificativas para realizá-lo. No segundo capítulo é construído, por meio de uma pesquisa bibliográfica, o referencial teórico. No terceiro são abordadas a metodologia do estudo e apresentadas as justificativas que nortearam a sua escolha. No quarto capítulo descreve-se a empresa utilizada como caso de estudo, bem como a indústria a qual pertence. No quinto são apresentadas as análises das evidências empíricas obtidas na pesquisa. E no sexto e último capítulo, as considerações finais. Após as subseqüentes indicações das Referências Bibliográficas utilizadas no presente trabalho, são apresentados ainda dois apêndices, o primeiro contendo o protocolo do estudo de caso com as questões do roteiro de entrevista e o segundo contendo os sites pesquisados na internet, e finalizando quatro anexos. O anexo A mostra as mudanças ocorridas nas lojas QG grelhados desde sua criação até hoje, o anexo B a linha de produtos QG grelhados, o C a relação de todos os produtos comercializados pela QG grelhados e, o D que detalha o projeto de franquia em implantação pela QG.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As definições de estratégia em sua totalidade, ainda estão longe de ser compreendida e empregada de forma fácil, por ser um termo multidimensional e abranger vários sentidos. Para autores proeminentes da área como Mintzberg et al. (2005), estratégia é definido como: o desenvolvimento de planos para o futuro das organizações (estratégia pretendida), a extração de padrões de seu passado (estratégia realizada), a posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados, a perspectiva, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas e também é um truque, uma manobra específica de enganar um oponente ou concorrente.

Os conceitos aqui apresentados encaixam-se no pressuposto de que a estratégia deve ser desenvolvida a partir do conhecimento dos ambientes externo e interno de uma empresa. No ambiente externo o foco centra-se na avaliação de oportunidades e ameaças, ao passo que no interno a preocupação é com os pontos fortes e fracos da organização. Para o entendimento do ambiente externo utiliza-se o modelo de Porter (1980) para análise da indústria, com base nas cinco forças competitivas. Para o ambiente interno, faz-se uso dos conceitos associados à Visão Baseada em Recursos - VBR. Estes dois campos conceituais, seguidamente, são apresentados como antagônicos, mas a teoria tem destacado mais recentemente a sua complementaridade (HOOPES et al., 2003).

Assim sendo, a seguir apresentam-se os elementos analíticos desses dois conceitos que embasam o desenvolvimento da estratégia.

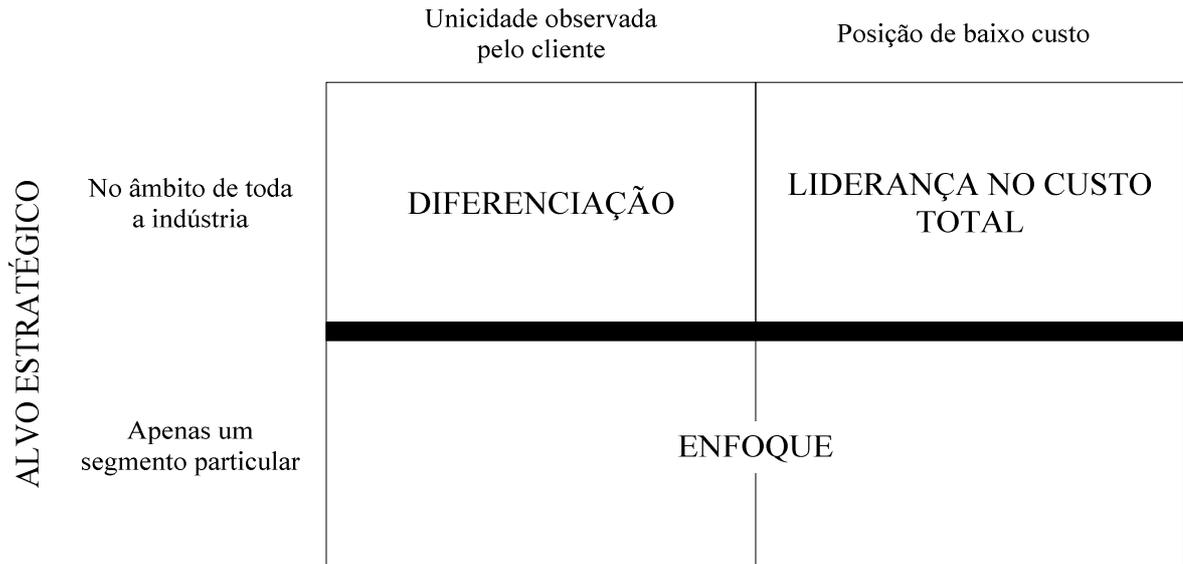
### 2.1 O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E A INDÚSTRIA NA VISÃO DE PORTER

A posição competitiva de uma empresa dentro de um setor é o que define a sua rentabilidade, (PORTER, 1985). Se esta for acima da média do setor diz-se que a empresa opera com vantagem competitiva. Segundo Porter (1985): a vantagem

competitiva surge, fundamentalmente, do valor que a empresa tem condições de criar para os seus compradores. Ela pode tomar a forma de preços inferiores aos da concorrência por benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço prêmio. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva segundo Porter (1985): baixo custo e diferenciação. Ambas têm um papel essencial no desempenho superior da empresa, pois estão diretamente associadas à sua lucratividade.

Na vantagem competitiva por baixo custo, Porter (1985), diz que uma empresa possui vantagem competitiva, se seu custo cumulativo da execução de todas as atividades de valor for mais baixo do que os custos dos concorrentes e se, ao mesmo tempo, criar valor para os clientes próximos ao criado pela concorrência. Segundo o mesmo autor, a vantagem competitiva por diferenciação se dá quando uma empresa oferece alguma coisa singular valiosa para os compradores, mas ao mesmo tempo com preços não muito superiores aos dos concorrentes. A combinação dessas duas prioridades quanto à vantagem competitiva com o escopo de atividades leva a três estratégias genéricas: custo, diferenciação e enfoque que se subdivide em enfoque no custo e enfoque na diferenciação (PORTER, 1985).

Na estratégia de custo prioriza-se o custo, sem esquecer-se de elementos diferenciadores, sob pena de ter que exercitar preços muito baixos; o que pode levar a uma pequena rentabilidade. Na diferenciação, a empresa procura agregar valor em aspectos considerados importantes pelo cliente. É oferecido ao consumidor maior valor em aspectos como qualidade, serviços adicionais e características diferenciadoras do produto que propiciam um sobre preço e que viabilizam uma rentabilidade superior, desde que os custos tenham proximidade com o dos concorrentes. No enfoque, objetiva-se ter vantagem competitiva em um segmento específico de mercado, com base em custo ou diferenciação (PORTER, 1985). A Figura 1 a seguir apresenta as diferenças entre as três estratégias genéricas descritas acima.



Fonte: Porter, Michael E. *Estratégia Competitiva*, Rio de Janeiro: Campus, 1980

**Figura 1** Estratégias Genéricas de Porter

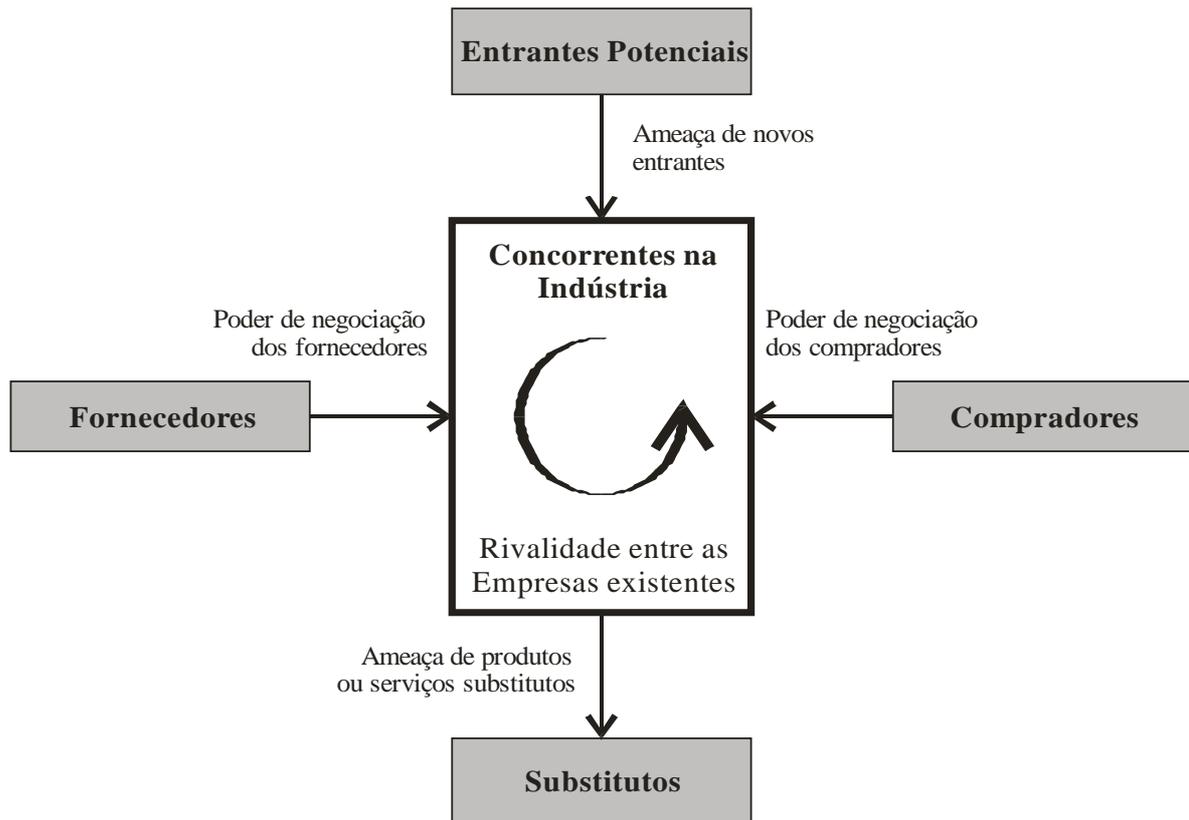
A figura acima mostra que uma empresa deve determinar um alvo estratégico para adquirir uma vantagem competitiva. Este alvo pode ser em relação à indústria no geral ou a um segmento em particular. Em relação à indústria, a empresa terá uma vantagem pela diferenciação ou pelo baixo custo. Caso a empresa decida pela diferenciação, sua vantagem está assegurada quando a diferença for percebida pelo cliente. Se a decisão for pela liderança em custo, sua vantagem está garantida quando a empresa adquirir uma posição de baixo custo. O alvo estratégico de um segmento em particular, pode gerar uma vantagem estratégica por enfoque, que deve ser nos clientes, nos canais de distribuição ou em determinado território geográfico.

Cada uma destas estratégias apresenta riscos específicos. Por exemplo, a estratégia de custo pode fracassar se ocorrer uma mudança tecnológica que anule investimentos e aprendizados, fazendo com que a empresa não consiga manter tais custos. Outra possibilidade de fracasso neste tipo de estratégia ocorre se houver falta de habilidade para observar mudanças no produto ou no mercado pela elevada atenção nos próprios custos. Na estratégia de diferenciação cita-se o risco de redução da necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação do produto ou serviço, eliminando as vantagens antes adquiridas. Na estratégia de enfoque um risco típico é o fato dos concorrentes encontrarem sub-mercados dentro da estratégia do mercado “alvo” (PORTER, 1980).

Segundo Porter (1980), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa com o seu meio ambiente. Embora este ambiente seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da corporação é a indústria, definida pelo autor como o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si, ou as indústrias em que ela compete. A estrutura da indústria tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas, principalmente em sentido relativo. Uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas.

Porter (1980) afirma que uma indústria está em constante estado de competição, e propõe o entendimento da sua dinâmica como resultado da influência mútua de cinco forças competitivas.

A Figura 2 abaixo mostra a ameaça de novos concorrentes; a competição entre as empresas da indústria; a ameaça de produtos substitutos; o poder de barganha dos fornecedores; e o poder de barganha dos clientes. A pressão conjunta dessas forças determina a lucratividade da indústria, pois elas influenciam preços, custos e investimentos, os elementos básicos da rentabilidade.



Fonte: Porter, Michael E. Estratégia Competitiva, Rio de Janeiro: Campus, 1980.

**Figura 2** Forças que dirigem a concorrência na indústria

### **1ª FORÇA: Ameaça de novos entrantes potenciais:**

Em defesa a esta possibilidade existem barreiras de entradas que dificultam o ingresso de novas empresas. Seis fontes foram citadas por Porter (1980), como sendo as principais:

- economias de escala;
- diferenciação do produto;
- necessidades de capital;
- custos de mudança;
- acesso aos canais de distribuição;
- desvantagem de custo independente de escala; e
- política governamental.

### **2ª FORÇA: Ameaça de produtos ou serviços substitutos:**

Produtos ou serviços substitutos são aqueles que podem exercer a mesma função que aquele da indústria. (PORTER, 1980).

De acordo com Porter (1980) os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que:

- estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu trade-off de preço-desempenho com o produto da indústria; e
- são produzidos por indústrias com lucros altos e podem potencialmente reduzir preços para entrar em um novo setor.

### **3ª FORÇA: Rivalidade entre as empresas existentes:**

A rivalidade entre os concorrentes assume a forma de disputa por posição. Usar táticas como concorrência de preços, guerras de propaganda, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente configuram-se ações muito utilizadas pelas organizações. As empresas competidoras, em sua maioria, são "mutuamente dependentes". Os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos em seus concorrentes e podem, assim, incitar à represália ou aos esforços para conter estes movimentos.

Principais fatores estruturais que ocasionam a rivalidade:

- concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- crescimento lento da indústria;
- custos fixos ou de armazenamento altos;
- ausência de diferenciação ou custos de mudança;
- capacidade aumentada em grandes incrementos;
- concorrentes divergentes;
- grandes interesses estratégicos;
- barreiras de saída elevadas.

### **4ª FORÇA: Poder de negociação dos compradores:**

Os compradores concorrem com as empresas de diversas maneiras: forçando os preços para baixo; exigindo melhor qualidade dos produtos e/ou serviços; ou mesmo jogando os concorrentes uns contra os outros.

Porter (1980) afirma que um grupo comprador só é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

- o grupo está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;

- os produtos que ele adquire da empresa representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- os produtos comprados são padronizados ou não diferenciados;
- ele enfrenta poucos custos de mudança;
- consegue lucros baixos;
- o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; e
- o comprador tem informações suficientes sobre o mercado.

### **5ª FORÇA: Poder de negociação dos fornecedores:**

É bastante comum os fornecedores exercerem poder de negociação sobre os participantes de um setor ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos seus produtos e serviços.

Esta situação pode reduzir a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. Conforme Porter (1980) um grupo fornecedor é poderoso se há aplicabilidade das proposições abaixo:

- o mercado é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança; e
- o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

Uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma empresa e suas causas básicas, ela estará em posição de identificar seus pontos fracos e fortes no cenário competitivo (PORTER,1980). Com o intuito de particularizar a posição das forças competitivas, Porter (1980) associa-as a diversas situações ambientais, como, por exemplo, a setores emergentes, fragmentados ou na maturidade. O fracionamento está presente, também, na indústria alimentícia, em que se situa a empresa do presente estudo. Os setores fragmentados se

caracterizam por um grande número de ofertantes e também, de forma quase generalizada, por seu pequeno poder frente a fornecedores e clientes. A fragmentação ocorre, especialmente, por serem baixas as barreiras à entrada. Resulta dessa situação um intenso processo competitivo e, por consequência, baixos lucros médios no setor. Frente a esse quadro, o desempenho da empresa depende, especialmente, de posicionamento competitivo e menos do ambiente externo.

Para Porter (1980), embora não haja uma estratégia genérica que possa ser aplicada em todos os casos de setores fragmentados, existem alguns caminhos a serem seguidos de forma isolada ou conjunta, com vista à melhoria do desempenho de uma empresa. Destaca-se, entre eles, especialmente o aumento do valor adicionado, a especialização por produto ou por segmento e a integração para trás, na busca de obter suprimentos de maior qualidade.

As indústrias fragmentadas são constituídas de grande número de empresas de pequeno e médio porte e estão em várias áreas da economia, como: prestação de serviços, varejo, distribuição, fabricação de madeira e metal, parte do setor de alimentos, produtos agrícolas e negócios criativos.

É importante identificar o motivo pelo qual a indústria é fragmentada. Há várias causas econômicas básicas, como as que seguem:

- a) barreiras de entrada pouco significativas;
- b) ausência de economias de escala ou curva de experiência;
- c) custos de transportes elevados;
- d) custos de estoque elevados ou flutuações irregulares nas vendas;
- e) ausência de vantagem de tamanho em transações com compradores ou fornecedores;
- f) deseconomias de escala em aspectos importantes;
- g) necessidades variadas do mercado;
- h) acentuada diferenciação do produto, particularmente se baseada na imagem;
- i) barreiras de saída;
- j) novidade (nenhuma companhia desenvolveu habilidades).

Segundo Porter (1980), superar a fragmentação pode ser uma oportunidade estratégica bastante significativa, dado que os custos de entrada neste tipo de indústria são, por definição, baixos e, em geral, os concorrentes pequenos e relativamente impotentes oferecem pouco perigo de retaliação.

## 2.2 OS ELEMENTOS INTERNOS DA ORGANIZAÇÃO: A VBR

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma teoria que admite a obtenção da vantagem competitiva, pela empresa, aos processos de acumulação e utilização de seus recursos. A empresa é vista como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis que representam a principal fonte de vantagem competitiva para que haja desempenho superior e retorno acima da média. Esse modelo assume uma perspectiva interna, de dentro para fora, onde os recursos e capacidades da empresa constituem os determinantes primários do desempenho e são o foco para determinação da estratégia a ser seguida para aproveitar as oportunidades externas. Seus principais autores são: Wernerfelt (1984) e Barney (1991).

A partir da década de oitenta, houve um reaparecimento do interesse pelo papel dos recursos das empresas como pilares da estratégia, anteriormente abordado no trabalho pioneiro de Penrose que em 1959, publicou o livro *Theory of the Growth of the Firm*. Na obra, a autora sugere que as diferenças nos níveis de controle dos recursos de uma empresa representam critérios importantes para determinação de diferentes níveis de performance das empresas. Essa nova proposição refletia a avaliação de que a abordagem econômica, centrada na estrutura da indústria (PORTER,1980), era insuficiente para explicar o sucesso de uma organização. Avanços ocorreram em diversas frentes. Na corporação, esforços foram empreendidos para compreender o papel dos recursos corporativos na determinação das fronteiras geográficas e industriais das atividades realizadas. Quanto à estratégia da unidade de negócios, foram exploradas relações entre recursos, competição e rentabilidade. Nisto se inclui a análise da imitação competitiva, a capacidade de apropriação de retornos de inovação, o papel da informação imperfeita na criação de diferenças de rentabilidade entre concorrentes e os meios pelos quais o acúmulo de recursos pode sustentar a vantagem competitiva. Juntas, essas contribuições respondem pelo que ficou conhecido como a visão da empresa baseada em recursos (GRANT, 1991).

Wernerfelt (1995), afirma acreditar que o artigo de Hamel e Prahalad (1990), "The Core Competence of the Corporation", sobre competências essenciais publicado na Harvard Business Review 68 foi que popularizou a prática da visão baseada em recursos. Do mesmo modo, Stalk *et al.*(1992), afirmam que os

conceitos de competências essenciais e de capacidades estratégicas são bastante semelhantes. A principal diferença estaria na abrangência maior das capacidades estratégicas, que englobaria atividades da cadeia de valor inteira, ao contrário das competências essenciais, que salientam as tecnologias e habilidades de produção em pontos específicos ao longo da cadeia de valor. Os três conceitos, competências, recursos e capacidades estratégicas são claros e fortemente relacionados, como os próprios autores reconhecem e constituem uma perspectiva interna da empresa na formulação da estratégia competitiva.

Barney e Hesterly (2007), definem recursos como ativos tangíveis e intangíveis que as empresas possuem e podem ser usados para formular e implementar estratégias. Define capacidade como sendo, também, ativos tangíveis e intangíveis, mas como resultante dos recursos de uma empresa que permitem a esta aproveitar por completo outros recursos que controla. Assim as capacidades não possibilitam as empresas formularem e implementarem suas estratégias, mas dão condições para a utilização de outros recursos para este fim.

Bulgacov et al.(2006), avalia os impactos dos recursos das empresas sobre as suas vantagens competitivas a partir de um quadro de recursos por ele formulado, adaptado de: Barney (1996b) e Barney e Hesterly (1996), onde estes propõem a divisão dos recursos em quatro amplas categorias; Grant (1991), que complementa a divisão acima com mais duas categorias e com Kay (1996), que acrescenta mais três importantes competências para assegurar as vantagens competitivas das empresas. Deste modo Bulgacov et al.(2006) apresenta uma tipologia de recursos (incluindo competências) descrita a seguir conforme Quadro 1.

<b>Tipos de recursos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Financeiros</b>	Inclui todos os tipos de recursos financeiros que possibilitem a organização conceber e executar estratégias (Barney, 1996b).
<b>De Capital Humano</b>	Inclui o treinamento, a experiência, a inteligência, o conhecimento, o julgamento, insights, etc. (Barney, 1996b).
<b>Organizacional</b>	Difere-se da categoria anterior, pois recursos organizacionais se referem aos atributos coletivos de indivíduos. Inclui a estrutura formal da empresa, os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação a cultura, bem como relações entre grupos pertencentes à firma e também, com outros de fora. (Barney, 1996b).
<b>Arquitetura Estratégica</b>	Refere-se os relacionamentos da empresa com outras organizações (fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes). (Kay, 1996)
<b>Físicos</b>	Inclui fábrica, localização geográfica, acesso à matéria-prima, etc. (Barney, 1996b).
<b>Tecnologia</b>	Softwares, hardwares, equipamentos e maquinários, etc. (Grant, 1991).
<b>Reputação</b>	Associação da empresa com produtos de qualidade, confiança, reconhecimento de produto (Grant, 1991).
<b>Inovação</b>	Refere-se à questão de a capacidade da empresa oferecer novos produtos no mercado (Kay, 1996).
<b>Ativos Estratégicos</b>	Está relacionado ao domínio ou posição de mercado da empresa e pode ser de três tipos: monopólio natural, restrições de mercado devido a licenças e/ou regulamentações e vantagens à curva de experiência. (Kay, 1996).

Fonte: Bulgacov et al.(2006).

**Quadro 1** Tipos de Recursos

Este trabalho utilizou-se da tipologia de recursos acima mostrada por acreditar que a abrangência desta possibilita desenvolver uma análise mais robusta e assertiva das vantagens competitivas das empresas.

Segundo Barney e Hesterly (2007), de acordo com a visão baseada em recursos para se analisar os recursos e capacidades de uma empresa e a força de cada uma na geração de vantagens competitivas deve se utilizar de uma importante ferramenta de análise interna chamada de modelo VRIO.

O modelo VRIO diz respeito a quatro questões que se deve levantar sobre um recurso ou uma capacidade para determinar seu potencial competitivo: as questões do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização.

-A questão do Valor: O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça ambiental?

-A questão da Raridade: O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?

-A questão da Imitabilidade: As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?

-A questão da Organização: As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte a exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar? (BARNEY e HESTERLY, 2007, p. 66 e 67)

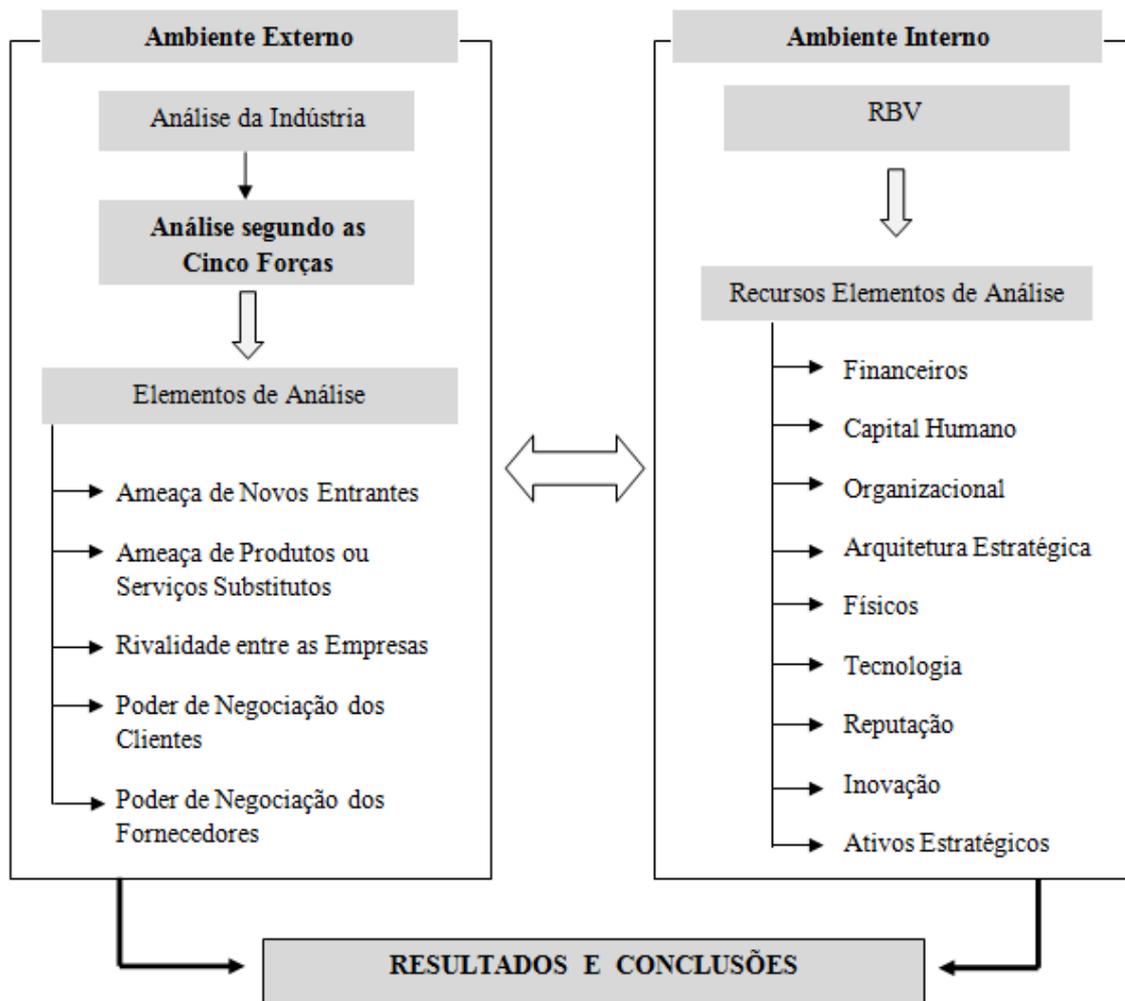
Toda empresa é detentora de um pacote de recursos. Caso estes recursos sejam valiosos, raros e difíceis de imitar, eles significam potenciais fontes de vantagens competitivas para a empresa.

De acordo com a VBR, uma empresa alcança vantagem competitiva quando combina seus recursos melhor que os concorrentes. Não é preciso que se tenha uma vantagem absoluta na produção de todos os produtos. É necessária a eficiência na produção de alguns produtos em relação a outras empresas, que garantam uma posição de vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, um resultado financeiro superior aos concorrentes.

Wernerfelt (1995) afirma que em um ambiente altamente competitivo é muito difícil que uma empresa tenha sucesso se não tiver uma estratégia baseada em recursos, porque estará sempre competindo contra o melhor, qualquer que seja o seu mercado de atuação.

A visão baseada em recursos salienta a dimensão interna da empresa na formulação da estratégia competitiva, ao passo que os conceitos de Porter (1980), anteriormente abordados, realçam à perspectiva externa. Ainda que as duas sejam diferentes, ambas compõem visões complementares de um único processo, dentro da idéia inicial dos pioneiros da estratégia da Harvard Business School de adequar os pontos fortes, recursos e capacidades da empresa, às condições do ambiente externo em busca do alcance de seus objetivos. As duas perspectivas podem e devem, assim, ser consideradas no processo de formulação da estratégia competitiva. Corroborando estas afirmações, o estudo de Spanos & Lioukas (2001) em empresas gregas conclui que tanto fatores externos (a indústria) como os internos (recursos e capacidades) são importantes para explicar as diferentes dimensões da performance empresarial.

Para finalizar este tópico, resume-se a seguir na Figura 3 os principais conceitos que foram selecionados do Referencial Teórico para entender a estratégia da QG. Em seqüência apresenta-se a Metodologia de Pesquisa utilizada neste estudo.



Fonte: elaborado pela autora

**Figura 3** Conceitos Teóricos Utilizados

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os aspectos metodológicos de pesquisa utilizados no presente trabalho e as justificativas para a sua escolha.

Todo trabalho científico deve conter um conjunto de conceitos, princípios e técnicas que lhe forneça um norteamento para seu desenvolvimento. O autor deverá se basear neste rumo oferecido pelos fundamentos teóricos, porém sem a necessidade de seguir á risca o método, garantindo assim a particularidade do trabalho através da sua criatividade (MINAYO, 1997). Demo (1992) corrobora com esta visão acrescentando, porém, que a falta de preocupação metodológica pode levar o trabalho ao insucesso

Com relação ao método, pode-se dizer que é a “[...] ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado” (BERVIAN, 1996). O método, portanto, deve conter um tratamento científico e reflexivo e que se constitua no caminho para o conhecimento da verdade (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Para o desenvolvimento deste trabalho, o método de pesquisa utilizado foi de caráter qualitativo. De acordo com Strauss e Corbin (1990), uma pesquisa é classificada como qualitativa quando é usada para reunir dados sobre um fenômeno que não pode ser quantificado numericamente. Este estudo analisou a formação de estratégias ao longo de três décadas de existência da empresa QG grelhados.

Para Gibson et al. (1981), os métodos de pesquisa utilizados pela ciências sociais para o entendimento sobre o funcionamento das organizações, por eles chamados de *designs* de pesquisa, podem ser classificados como: a) estudo de caso que procura examinar inúmeras características ao longo de um período de tempo; b) estudo de campo, utilizado para pesquisar os acontecimentos ou as praticas correntes; e, c) experimentação que consiste em manipular uma variável (variável independente) e observar ou medir os resultados (variável dependente), mantidos os demais fatores constantes.

Neste sentido, portanto, este estudo pode ser classificado como um estudo de caso, pois seu objetivo é entender a estratégia de crescimento de uma empresa. Com o objetivo de alcançar a proposta deste, esta etapa foi dividida em três partes.

A primeira parte trata-se do Método de Pesquisa, a segunda do Método de Análise dos dados e a terceira parte do Método de Trabalho.

### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O estudo de caso foi o método escolhido como o mais adequado para o desenvolvimento deste trabalho por estar relacionado com a natureza do problema de pesquisa e com os objetivos afins.

#### 3.1.1 A Estratégia de Pesquisa

A estratégia de pesquisa define o modo de coletar e sistematizar as evidências empíricas segundo uma determinada lógica, sendo assim foi feita a escolha da estratégia de pesquisa que apresentou as maiores vantagens

A natureza da pesquisa a ser realizada é qualitativa do tipo exploratório, e, de acordo com Churchill (1993), a pesquisa exploratória é apropriada para questões que se tem pouco conhecimento, tendo como objetivo geral o descobrimento de idéias e *insights*. A pesquisa exploratória busca o esclarecimento de conceitos e uma melhor definição do problema a ser estudado. Em função do pouco conhecimento quando se inicia a pesquisa, os estudos exploratórios são caracterizados pela flexibilidade em relação aos métodos usados para a obtenção de intuições e desenvolvimento de hipóteses.

A flexibilidade da pesquisa exploratória permite a utilização de pesquisa da literatura, estudos de experiências, de grupos específicos e de casos.

Este estudo, portanto, caracteriza-se como exploratório, dado o seu objetivo de entender as estratégias formuladas pela empresa QG grelhados, e tem natureza qualitativa, pois visa a compreensão e não a medição deste complexo fenômeno organizacional.

### 3.1.2 Estudo de Caso

Para Yin (1994), o estudo de caso, enquanto estratégia de pesquisa pode contribuir muito para compreensão de fenômenos sociais complexos, como os processos organizacionais e administrativos. E critica a visão hierarquizada das estratégias de pesquisa, largamente ensinada, de que os estudos de caso são apropriados à fase exploratória de uma investigação e que levantamentos, por exemplo, seriam mais adequados à pesquisa descritiva, enquanto que experimentos seriam a maneira correta de se fazer investigações explanatórias ou causais. Sustenta que estudos de casos podem ser exploratórios, descritivos ou explanatórios. De acordo com Yin (1994), o estudo de caso se apresenta como estratégia de pesquisa preferida nas situações em que, a investigação tem questões do tipo “como” e “por que” de modo predominante. Os eventos estudados são atuais e o investigador possui pequeno ou nenhum controle sobre o evento. No Quadro 3, Yin (1994) desenvolve uma metodologia para o pesquisador escolher a estratégia de pesquisa mais eficiente.

<b>Estratégia</b>	<b>Tipo de Questão</b>	<b>Necessita Controle sobre o Comportamento do Evento?</b>	<b>Eventos Atuais</b>
Experimento	Como, Por que	Sim	Sim
Surveys	Quem, O que, Onde, Quanto	Não	Sim
Análise de Arquivo	Quem, O Que, Onde, Quanto	Não	Sim / Não
História	Como, Por que	Não	Não
Estudo de Casos	Como, Por que	Não	Sim

Fonte: YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 2nd ed. Newbury Park : Sage Publications, 1994

**Quadro 2** Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.

Segundo Bonoma (1985) assim como outros estudos qualitativos, o estudo de caso baseia-se, fortemente, em entrevistas pessoais (*reports*). Entretanto, esse método se diferencia dos demais em função do seu envolvimento com inúmeras fontes de dados, algumas delas quantitativas. Essas diversas fontes funcionam como um triângulo de percepção e fornecem um quadro mais amplo do objeto em estudo.

Ainda conforme as afirmações de Bonoma (1985), o método de estudo de caso exige a observação direta do fenômeno por um observador preparado, com capacidade de julgamento apurado para saber o que observar e o seu significado. Esse método é baseado; então, em critérios subjetivos, e não em uma realidade objetiva.

O presente trabalho tem como foco o estudo do fenômeno da formulação da estratégia de crescimento da empresa QG na indústria de *fast food*. Trata-se de um fenômeno social, subjetivo, complexo, contemporâneo, e que não se tem nenhum controle sobre o evento estudado. Envolve, também, questões do tipo como e por que os fatos que caracterizam o fenômeno ocorrem, conforme a questão de pesquisa apresentada neste trabalho. Assim considerado, o estudo de caso se apresenta como estratégia de pesquisa mais eficiente.

### 3.1.2.1 Justificativa Pela Escolha do Caso Único

O projeto de caso único pode ser mais apropriado para uma pesquisa se o caso, de acordo com Yin (1994), representar um “[...] teste decisivo de uma teoria significativa”, satisfazendo as condições para verificar a teoria, quando então poderá auxiliar a determinar se as proposições contidas nessa teoria são corretas. Os demais fundamentos lógicos para a escolha do caso único são a do caso raro ou extremo, como em síndromes clínicas raras na área da saúde, e o caso revelador, quando os pesquisadores conseguem a oportunidade de estudar um fenômeno até então, inacessível aos cientistas. Outra circunstância que justifica a utilização do estudo de caso único envolve a introdução a um estudo mais apurado, servindo o caso como mecanismo exploratório do tema.

Justifica-se a escolha do caso único para o estudo proposto, pela especificidade do mesmo, o que o faz tornar-se raro, e pela proposta de um estudo mais aprofundado como mecanismo exploratório do tema. A empresa do setor de *fast food* QG grelhados é a única companhia, genuinamente, goiana que conseguiu, no decorrer dos anos, se manter competitiva e crescer na fragmentada indústria alimentícia de *fast food* do Estado de Goiás. Recebeu por vários anos consecutivos, o título de Melhor Pastel da Cidade de Goiânia, conferido pela Revista Veja. Em 2006, o SEBRAE-GO, concedeu à sócia fundadora da empresa, Maria Cristina Craveiro Campos, o título de Mulher Empreendedora do Ano.

### 3.1.2.2 *Design*

O *design* é o plano que guia o pesquisador no processo de coleta, análise e interpretação das observações. O principal objetivo do *design* é evitar que as evidências coletadas não se enderecem às questões propostas pela pesquisa. Para que o *design* atinja o seu objetivo, é preciso que o pesquisador compreenda não só os seus componentes, como também, tenha uma boa perspectiva do referencial teórico relacionado aos propósitos da pesquisa. De acordo com Yin (1994), existem cinco componentes determinantes de um projeto de pesquisa, quando se fala em estudo de caso:

- a) questões de pesquisa;
- b) proposições;
- c) unidades de análise;
- d) a lógica que une os dados às proposições;
- e) os critérios para a interpretação dos dados.

Yin (1994), atenta para o fato de que, no estudo de caso, a conexão lógica entre dados e proposições e o critério de interpretação dos resultados são assuntos que não estão plenamente desenvolvidos. Estabelecer esta conexão, por meio de proposições teóricas e tentar determinar, também, os critérios para a interpretação deve fazer parte do trabalho do pesquisador.

Baseado na matriz 2x2 de Yin (1994), apresentada a seguir no Quadro 3, o presente estudo é do tipo 1. O estudo de caso aqui a ser desenvolvido possui um *design* de caso simples e é de natureza holística.

	<i>Design de caso simples</i>	<i>Design de caso múltiplo</i>
<b>Holístico</b>	Tipo 1	Tipo 3
<b>Inserido</b>	Tipo 2	Tipo 4

Fonte: YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 2nd ed. Newbury Park : Sage Publications, 1994

**Quadro 3** Tipos básicos de *design* para estudo de caso

Em algumas situações, o estudo de caso pode ser usado como um prelúdio para estudos posteriores, como os dos estudos exploratórios, ou quando se trata de um primeiro caso de estudo de múltiplos casos. Neste trabalho não será feito um estudo de caso múltiplo, ou utilizadas múltiplas unidades de análise. Quanto à alternativa holística x inserida, foi levado em conta o argumento de Yin (1994): “Se o estudo de caso examina apenas a natureza global de um programa ou de uma organização, um *design* holístico deve ser utilizado”.

### 3.1.2.3 Conduzindo o Estudo de Caso

Seguindo outra recomendação de Yin (1994), este trabalho utilizou do desenvolvimento de um protocolo para o estudo de caso, uma tática para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso que visa à orientação do investigador ao conduzir o estudo.

O protocolo do estudo de caso contém os procedimentos e as regras gerais que serão seguidas, aumentando a confiança no trabalho executado e antecipando diversas questões relacionadas com o estudo. As seções que um protocolo deve apresentar são: visão geral do projeto do estudo de caso, procedimentos de campo, questões do estudo de caso e guia para o relatório do estudo de caso. O protocolo utilizado neste estudo de caso está no Apêndice A.

### 3.1.2.4 Coleta de Dados

O procedimento escolhido para a coleta de dados invoca-se o princípio proposto por Yin (1994) de utilizar múltiplas fontes de evidência e confrontá-las por

meio da triangulação, garantindo, dessa maneira, diferentes medidas do mesmo problema. Fontes de evidência podem ser de diversos tipos e algumas das que foram utilizadas neste trabalho são:

- a) documentos - segundo Yin (1994), a utilização mais importante de documentos é a de corroborar e expandir evidências de outras fontes;
- b) entrevistas;
- c) observação não-participativa.

Para construção do trabalho foi utilizado como técnica de coleta de dados quatro procedimentos: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a entrevista com os proprietários e diretores da empresa em estudo e a observação não-participativa.

A pesquisa bibliográfica preliminarmente feita, com a utilização de artigos científicos, dissertações, teses e livros forneceu informações para o avanço do conhecimento necessário ao desenvolvimento do trabalho. Assim o estudo do conjunto de referenciais teóricos deste, sustentou todo o processo, desde o planejamento até a conclusão da pesquisa.

A pesquisa documental foi feita por meio da análise de materiais impressos e publicações específicos das empresas do setor de *fast food* e da empresa em estudo. Outro importante instrumento de pesquisa utilizado foi a internet. Os sites aqui pesquisados estão relacionados no Apêndice B. Estes materiais orientaram a autora no entendimento da empresa e de seu contexto ambiental e na identificação de tendências de evolução do setor de *fast food*.

A “entrevista em profundidade”, na denominação de Boyd et al.(1989), foi a escolhida para este trabalho. Segundo o autor, nela não são utilizados questionários, mas o entrevistador possui linhas gerais da entrevista em mente. Para Yin (1994), as perguntas são lembretes daquilo que deve ser arrecadado e a razão desta coleta. O roteiro utilizado como guia nessa etapa encontra-se no protocolo de pesquisa situado no Apêndice A.

Para a coleta dos dados da QG grelhados, foram realizadas seis entrevistas focais, individuais e pessoais com os participantes da Diretoria Geral e das Diretorias Funcionais, responsáveis pelas tomadas de decisões estratégicas da empresa. Sendo uma empresa familiar toda sua direção é ocupada por membros da família Carvalho, pais e filhos. Estas entrevistas foram realizadas em junho, julho e agosto

de 2009 na central administrativa do Grupo QG, na cidade de Goiânia com duração: de uma hora e meia à duas horas e meia cada uma. O quadro 4 abaixo apresenta a relação dos entrevistados.

ENTREVISTADOS	FUNÇÕES	TEMPO DE SERVIÇO
Paulo Roberto de Carvalho (sócio fundador)	Diretor Geral	30 anos
Maria Cristina Campos de Carvalho (sócia fundadora)	Diretora de Recursos Humanos	30 anos
Lorena Sousa (filha)	Diretora de Produção	02 anos
Rafael Campos de Carvalho (filho)	Diretor de Operações	11 anos
Pedro Paulo Craveiro Campos de Carvalho (filho)	Diretor Financeiro	08 anos
Guilherme Campos de Carvalho (filho)	Diretor de Marketing e Expansão	06 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

**Quadro 4** Relação dos Entrevistados.

Nas entrevistas focais com roteiro não estruturado foi utilizado o protocolo de pesquisa para melhor orientação do pesquisador, no qual realizaram-se algumas anotações das respostas, concomitantemente com o auxílio de gravador, sob permissão, objetivando documentar as informações. Por ter sido adotado o tipo de pesquisa não estruturada, houve uma variação no conjunto de pesquisa realizado de entrevistado para entrevistado. Assim, com essa abordagem mais flexível e informal, pôde-se explorar melhor e mais livremente as respostas em busca das informações desejadas. Tal abordagem pareceu ser a mais indicada para o tema em estudo. Entretanto, provocou dificuldade de comparação entre as diferentes respostas obtidas dos entrevistados.

É importante salientar ainda que a pesquisadora presenciou palestra de Maria Cristina Craveiro Campos, Diretora de Recursos Humanos, realizada na Pontifícia Universidade Católica de Goiás-PUC-Go., organizada pela autora deste trabalho, que é Professora nessa Universidade, no dia 15 de junho de 2009. A palestra versou sobre empresa familiar, e contou também com a contribuição de Guilherme Carvalho, Diretor de Marketing, que falou sobre *franchising* e tendências do setor de *fast food*. Serviu assim como introdução à indústria de *fast food* e à empresa em estudo.

Com o objetivo de esclarecer pontos pendentes da entrevista em profundidade, ou de verificação de informações, ou ainda na busca de contrapontos

e diversidade de opinião, foram utilizadas, também, entrevistas focadas, isto é, breves contatos.

Objetivando conhecer o posicionamento competitivo da QG no mercado goiano de *fast food*, foi feita uma pesquisa exploratória em quatro empresas concorrentes de maior importância (Giraffas, Burger King, Bobs e Mcdonald's), onde se levantou o preço cobrado do consumidor de três produtos básicos mais baratos, com as mesmas características (Cheeseburger, Salada de Frango e Sandae). Produtos que utilizam os mesmos ingredientes em sua preparação. Para tanto realizaram-se duas visitas às lojas das empresas pesquisadas, todas elas instaladas no maior shopping de Goiânia, o Flamboyant Shopping Center. A primeira visita foi feita pela pesquisadora, objetivando levantar os dados necessários para formulação dos quadros e gráfico comparativos apresentados no trabalho. Nesta visita foram realizadas entrevistas com os gerentes das lojas pesquisadas. A segunda visita foi feita para a certificação da veracidade dos dados levantados na primeira visita, sendo esta realizada por outra pessoa a pedido da pesquisadora. Obtendo assim através de novas entrevistas com os gerentes das lojas a confirmação dos dados coletados para confrontação dos mesmos que apresentaram uma correspondência entre os valores levantados na primeira e segunda pesquisa. Todos os dados coletados durante as entrevistas foram registrados pelos entrevistadores nos folders fornecidos pelos gerentes das lojas pesquisadas

Neste estudo utilizou-se, também, da observação do tipo não-participativo, pois a pesquisadora tomou contato com os fatos sem interferir nos processos, atuando apenas como espectadora (LAKATOS e MARCONI, 2003). Permitindo assim, a constatação pessoal de alguns fatos durante as visitas à empresa, QG grelhados.

### 3.2 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise das evidências coletadas de um caso é um tópico ainda pouco explorado e nada simples (YIN,1994). O pesquisador deve formular uma estratégia analítica geral antes de iniciar seu trabalho, determinando o que deve ser analisado

e por que. Para conduzir a análise em um estudo de caso, duas estratégias gerais podem ser seguidas: uma com base nas proposições teóricas que é a preferida segundo Yin (1994) e cujo conjunto de proposições se constitui numa orientação teórica que guia a análise do estudo de caso, refletindo a fundamentação teórica e as questões de pesquisa. A outra diz respeito ao desenvolvimento de estrutura descritiva para o caso, abordagem esta alternativa quando não se tem proposições teóricas disponíveis, o que não corresponde à circunstância deste estudo.

Estabelecida a estratégia geral de análise para este estudo, aquela baseada em proposições teóricas, investiga-se empiricamente as características principais da estratégia da QG e compara as evidências coletadas ao referencial teórico desenvolvido no trabalho.

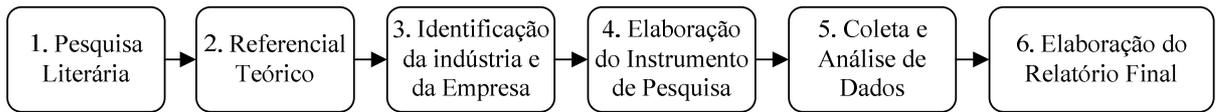
A análise foi desenvolvida em dois momentos: inicialmente é feita a análise comparativa das evidências empíricas segundo as estratégias competitivas de Porter (1980) e posteriormente a análise segundo a Visão Baseada em Recursos – VBR a fim de extrair as conclusões finais.

### 3.3 MÉTODO DE TRABALHO

A metodologia de construção deste trabalho de pesquisa seguiu as seis etapas aqui descritas:

- A primeira etapa foi de pesquisa literária em livros, artigos, dissertações, teses e publicações científicas pertinentes aos objetivos do caso em estudo;
- A segunda etapa, a elaboração do referencial teórico, onde se reuniu todos os conceitos e informações obtidos durante a primeira etapa;
- A terceira, a identificação inicial da indústria e da empresa estudada;
- A quarta etapa, a elaboração de instrumentos para a coleta de dados;
- A quinta, a coleta e análise dos dados;
- A sexta etapa, a elaboração do relatório final, contendo as conclusões e limitações do estudo.

A Figura 4 apresenta as etapas de desenvolvimento deste estudo



Elaborado pela autora

**Figura 4** Etapas de desenvolvimento do estudo

## 4 ESTUDO DE CASO: A QG GRELHADOS E A SUA ATUAÇÃO NA INDÚSTRIA DE *FAST FOOD*

Estabelecida a fundamentação teórica e apresentados os aspectos metodológicos que nortearam este estudo, parte-se agora para a apresentação dos resultados da pesquisa

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE *FAST FOOD*

Neste tópico descreve-se o ambiente externo do setor de *fast food* com o objetivo de melhor compreender a influência deste na estratégia da QG.

#### 4.1.1 Definições

Considerado o maior centro difusor de consumo do mundo, os Estados Unidos foi capaz de disseminar por todo o mundo formas, usos e hábitos, entre eles o *fast food*, por meio do sistema de franquia.

O sistema de franquia é um direito que alguém adquire de fazer algo, por autorização ou concessão de outrem. Ele carrega consigo um produto que tem um uso pré-determinado: ele vem pronto e acabado e é igual em todos os pontos de vendas.

O *fast food* é apontado como paradigma da forma contemporânea de comer, com a globalização de alguns cardápios alimentares. As mudanças sócio-culturais das últimas décadas aliadas à globalização e à inserção da mulher no mercado de trabalho resultaram numa demanda de consumidores que necessitavam fazer suas refeições fora do ambiente doméstico. É nesse contexto que surgem os *fast food*, no intuito de oferecer refeições rápidas para atender a essa crescente demanda.

No Brasil, na década de 1980, iniciou-se a expansão dos Shoppings Centers,

e com eles a difusão de praças de alimentação, lugar ideal para expansão das redes de comida rápida, que, em contraste com as ruas, ofereciam segurança e conforto.

Desde então o mercado que ainda se mantém fragmentado, isto é, apresenta grande quantidade de concorrentes, sem que nenhum deles consiga predominar, viu uma quantidade de redes de *fast food* se instalarem e buscar espaço regionalmente. Algumas poucas marcas se estabeleceram nacionalmente: Pizza Hut (americana), Subway (americana), McDonald's (americana), KFC (americana), Habib's (brasileira; origem: São Paulo), Girafas (brasileira; origem: Distrito Federal), Bob's (americana e brasileira; origem: Rio de Janeiro), Spoletto (brasileira; origem: Rio de Janeiro), e, mais recentemente, o Burguer King (americana). Como empresas líderes do setor, segundo pontos de venda e faturamento, destacam-se as franquias: McDonald's, o Bob's, o Habib's e o Giraffas.

Segundo o Guia Oficial de Franquias – Associação Brasileira de Franchising - ABF (2005), a taxa de mortalidade das franquias na indústria de *fast food* é de 3% ao ano. Ou seja, de cada 100 apenas três não sobrevivem. Número ínfimo se comparado com a média de outras iniciativas em que o índice de fracasso é em torno de 56% nos primeiros anos de funcionamento. Mostra-se, assim, como uma das melhores estratégias para expansão e cobertura de mercado. Traz, também, como vantagem a consolidação de novos mercados sem necessidade de aquisições, evitando investimentos pesados, conflitos culturais e outros desgastes.

As vendas dos produtos da indústria de *fast food* são sazonais. Os meses de maior demanda são julho, novembro, dezembro e janeiro - meses de férias escolares - o que ocasiona um maior fluxo de visitantes aos Shoppings Centers, onde estão instaladas a maioria dessas lojas, aumentando significativamente suas vendas.

#### **4.1.2 Segmentos de Mercado**

A indústria de *fast food* se divide em vários segmentos, de acordo com o cardápio oferecido: massas e pizzas; pão de queijo; pasteis e salgados; sanduíches e grelhados; café e outras bebidas; aves e peixes; comidas típicas e especialidades; e tortas, doces e sorvetes.

A Associação Brasileira de Franchising (ABF) divulgou os dados de uma pesquisa feita em parceria com a ECD Consultoria Especializada em *food service*, sobre o setor de alimentação, que trouxe importantes informações sobre os segmentos de mercado da indústria de *fast food* ([portaldofranchising.com.br](http://portaldofranchising.com.br)).

A pesquisa foi realizada no período de maio a julho de 2007, com uma amostra do mercado de *fast food*, que contou com 3.068 lojas, totalizando 56% do mercado e 83% do faturamento do setor. Quanto à localização, 42,97% eram de São Paulo; 18,97% do Rio de Janeiro; 5,39% do Distrito Federal; 4,58% do Paraná; e 3,87% de Santa Catarina, com expectativa de abertura de novas lojas nos próximos três anos em São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Distrito Federal e Minas Gerais.

Do total da amostra de redes participantes da pesquisa, 32,3% respondiam por comidas variadas/grelhados/outros; 19,4% pertenciam ao ramo de comida asiática; 16,1% representavam o segmento de pizzas/massas; 12,9% eram de sanduíches; 9,7% faziam parte do segmento de cafeteria/snack; e 9,7% respondiam por doceria/sorveteria.

Entre os seis segmentos analisados, os indicadores de desempenho mostraram que a maior taxa prevista de crescimento de unidades, em 2007, era do segmento de docerias/sorveterias com 46,2%; seguido por pizza/massas com 18,8%; comida variada com 15,7%; snack/cafeteria com 14,6%; sanduíches com 13,9%; e comida asiática com 16,%. Em contrapartida, em termos de faturamento o segmento de sanduíches era responsável por 62,5%; comida variada por 22,9%; pizzas/massas por 6%; snack/cafeteria por 3,5%; comida asiática por 2,9% e docerias/sorveterias por 2,1%. Dados publicados pela ASN-Agência Sebrae de Notícias-DF ([asn.interjornal.com.br](http://asn.interjornal.com.br)).

A empresa QG, objeto deste estudo, de acordo com seu cardápio, se posiciona no segmento de pastéis e salgados, sanduíches e grelhados.

O segmento de pastéis e salgados é explorado exclusivamente por empresas brasileiras; é tipicamente nacional, teve rápida expansão nos últimos anos, principalmente em virtude das franquias e os baixos custos de implantação e operação. Este ramo é altamente fragmentado e dominado por negócios familiares.

A concorrência se dá principalmente entre as redes de pastéis, tradicionais pastelarias, lanchonetes e casas de suco, e com as lojas dos segmentos de pão de queijo e pizza. As redes de franquias de pastel mais profissionalizadas, tais como Pastello e Pastelândia, dentre outras, buscam criar produtos mais sofisticados, com

maiores variedades e sabores, como os pasteis adocicados, além de ocuparem locais mais nobres, como praças de alimentação nos Shoppings.

No segmento de sanduíches e grelhados, concentram-se as grandes redes internacionais de *fast food*, como McDonald's, Pizza Hut, Subway e Burger Kings e as nacionais mais fortes Bob's, Pão de Batata, Spoletto, Habib's e Giraffas. Quem mais se destaca neste segmento é o McDonald's, com um *market-share* estimado na ordem de 30%. Exigindo grandes investimentos em termos de loja, equipamentos e pessoal. As empresas deste ramo construíram forte barreira de entrada aos possíveis novos concorrentes, em virtude do uso do marketing intensivo, rede de vendas bastante espalhada e custos elevados de abertura e funcionamento das lojas. Quanto aos grelhados, a disputa é grande entre os restaurantes e lanchonetes por quilo especializadas em carnes, que atuam em lojas de rua e Shoppings.

#### **4.1.3 Estrutura do Suprimento**

A importância do fornecimento de matéria prima faz com que a administração da cadeia de suprimentos seja fundamental para o sucesso do *fast food*. A cadeia de suprimentos no *fast food* abrange agricultores, pecuaristas e indústrias processadoras de alimentos. Esta última, normalmente, é o elo de ligação entre as empresas de *fast food* e a produção de insumos e matéria-prima necessários.

Em vista da dependência do fornecimento de insumos de qualidade e adequados aos padrões das redes de *fast food*, algumas delas tem optado em desenvolver fornecedores exclusivos, tendo em vista que em algumas regiões do país para onde estas estão se expandindo, algumas das matérias-primas não são cultivadas pelos produtores locais.

Os estabelecimentos do setor de *fast food* que fazem parte das redes de franquias e que atuam em diversas partes do país tem fornecedores exclusivos ou parcialmente exclusivos, como é o caso do McDonald's, Bob's e Habib's. O McDonald's é o exemplo mais forte de fornecimento com exclusividade, com 90% dos seus fornecedores de insumos sendo exclusivo, consegue ganhos em seu favor na composição dos seus preços, obtendo maior qualidade com menor custo. Em contrapartida, a empresa investe na construção de fábricas e desenvolvimento de

redes de distribuição, garantindo com isso uma maior capacitação técnica e padrão de qualidade, o suprimento das quantidades necessárias e a regularidade das entregas

Para administrar o suprimento da matéria-prima, as redes de *fast food* adotaram procedimentos diferenciados. A maioria das grandes redes possui centros de distribuição que recebem os insumos dos fornecedores e redistribuem entre a rede ou mesmo centro de preparação de alimentos. Esta centralização permite a elas um controle da qualidade dos alimentos que serão processados e posteriormente servidos em todas as lojas da rede. Outras adotaram a terceirização do abastecimento, enquanto que outras possuem uma cozinha central que prepara alguns dos itens do cardápio, porém sem distribuí-los, deixando os franqueados responsáveis pela retirada dos mesmos. Entre todas estas possibilidades percebe-se que a logística tem um papel importante, visto que as decisões sobre o suprimento dos insumos estão, diretamente, ligadas à localização das lojas da rede, a distância da unidade central e a frequência de abastecimento.

#### **4.1.4 A Indústria de *Fast Food* em Goiânia**

A inauguração do Shopping Center Flamboyant em Goiânia, em 1981, oportuniza a instalação de estabelecimentos tipo *fast food* e marca a entrada das franquias de alimentação na cidade. Comparativamente, é um marco para a história da indústria no município, assim como foi a entrada do McDonald's, dez anos antes, no Brasil. A inserção das franquias traz para a cidade, a competição na área de *fast food* com os estabelecimentos locais. É neste mercado que no mesmo ano de inauguração do Shopping Center Flamboyant se instala a primeira loja da empresa de *fast food* QG, objeto de estudo desta pesquisa.

Em Goiânia, o campo de ação de *fast food* conta com a presença de grandes redes nacionais e internacionais entre as quais: McDonald's, Bob's, Pizza Hut, Subway, Pão de Batata, Burger King, Spoleto, Habib's, Giraffas, Companhia do Grelhado, Vivenda do Camarão e a QG, objeto deste estudo. O Shopping Flamboyant tem peso fundamental na solidificação do crescimento do setor de *fast food* em Goiânia, por ter sido o primeiro da capital e o maior centro comercial do Estado.

A evolução que vem ocorrendo nas praças de alimentação dos Shoppings Centers de Goiânia, traz consigo vários produtos *fast food* que se assemelham a uma refeição feita em casa. O substituto de maior peso, a comida por quilo, ganha força nos centros comerciais da capital, podendo ser considerado concorrente - visto que é um produto substituto - semelhante nas funções e nos benefícios oferecidos. Nessas praças de alimentação, a comida por quilo, ou *self service*, oferece uma variedade de produtos por um preço um pouco mais alto em relação ao *fast food*. Percebe-se, também, nas praças de alimentação dos shoppings que a competição se dá entre as redes nacionais e regionais, que vendem sanduíches, pizzas, batatas recheadas, comidas japonesas, chinesas ou árabes, em confronto com as operações de refeições *fast food*, servida em pratos prontos ou *self service*.

O *delivery* se tornou uma alternativa de crescimento para as empresas de *fast food* goianas. Foi incorporado como estratégia de vendas em função do crescente interesse do consumidor em receber no local que lhe convém esse tipo de serviço.

Para as empresas goianas de *fast food* que já possuem o *delivery*, a internet tem sido uma grande realidade de vendas. É possível comprar todos os tipos de refeições fornecidas nas lojas de *fast food*: sanduíches, pizzas, sorvetes, doces tortas, salgados, comidas japonesas entre outras.

## 4.2 A POSIÇÃO ESTRATÉGICA DA QG GRELHADOS

Visto o ambiente externo, discute-se agora o posicionamento estratégico da QG.

A QG é uma empresa da indústria de *fast food*, de capital fechado, que opera com recursos próprios, e comercializa cerca de 84 itens de produtos alimentícios em seu cardápio, mostrados no Anexo C deste trabalho. Obteve um faturamento no ano de 2008 de aproximadamente 3 milhões de reais.

Seu público-alvo são homens e mulheres de todas as idades, das classes B+, B- e C. A empresa possui um fluxo de 130.000 clientes/mês, 80.000 tickets/mês e avalia que seu *market share* no Estado é de, aproximadamente, 4,0% baseado no consumo de alimentações feitas fora de casa.

A QG indica que a sua missão é “satisfazer seus clientes, com os produtos mais gostosos do mercado, com qualidade, em uma atmosfera agradável,

atendendo às expectativas dos clientes”. Nesse contexto a administração enfatiza a venda de *fast food*, terceirizando a produção de insumos, como por exemplo carne, pão e molhos, uma ação justamente ao contrário do que fazem as maiores empresas do setor.

Sua linha de produtos compõe-se de pastéis, grelhados, sanduíches, sobremesas e bebidas. A importância de cada desses produtos pode ser visto na Tabela 1 a seguir.

TABELA 1 Faturamento da QG por linhas de produto 2007 - 2009

<b>Produtos</b>	<b>% de Faturamento Ano Fiscal 2007</b>	<b>% de Faturamento Ano Fiscal 2008</b>	<b>% de Faturamento Projeção Ano Fiscal 2009</b>
Pastéis	34,0	32,0	25,0
Grelhados	31,0	31,0	25,0
Sanduíches	10,5	12,0	20,0
Sobremesas	1,5	1,5	5,0
Bebidas	23,0	23,5	25,0
Total	100,0	100,0	100,0

Fonte: Dados fornecidos pela empresa QG.

Elaborado pela autora

As linha de pasteis e grelhados tiveram queda percentual de vendas no período 2007-2009, embora continuem sendo as mais representativas. Destaca-se a evolução dos sanduíches que passaram de 10,5% para 20,0% das vendas. Vale resaltar que um diferencial da QG em relação aos competidores, é que só em seu cardápio encontra-se o pastel, que apesar de seu preço baixo, possibilita uma boa margem de lucro por apresentar um baixo custo de produção.

#### **4.2.1 QG: uma História de Crescimento**

A QG, nome fantasia da PP Alimentos Ltda., com sede em Goiânia-Go, nasceu de um pequeno projeto familiar iniciado em 1979, pelo casal Paulo Roberto de Carvalho, Engenheiro e Maria Cristina Craveiro Campos, Assistente Social. Deu-se com a compra de um comércio especializado na venda de enroladinho, pão de queijo e empadão, de nome Quitandinha Goiana, situada à Rua 84 no Setor Sul em

Goiânia. A empresa resumia-se inicialmente a uma loja, formada por cinco funcionários: dois proprietários, dois cozinheiros e um atendente.

Em 2010, como resultado de um processo de desenvolvimento contínuo, a empresa opera com dez lojas e mais de 200 funcionários. Pela Tabela 2 a seguir, pode-se observar o crescimento da QG em termos de cobertura de mercado. Embora não se tenham dados sobre vendas e lucros, indicadores mais precisos do sucesso de uma empresa, por aproximação, pode-se dizer que a empresa vem trilhando um processo de expansão de seus negócios.

TABELA 2 A expansão e localização da rede de lojas QG 1981/2007

<b>Ano de Inauguração</b>	<b>Lojas</b>	<b>Localização</b>	<b>Cidade</b>	<b>Área/ m<sup>2</sup></b>
1981	Flamboyant Shopping Center	Shopping	Goiânia	29
1998	Carrefour Sul	Hipermercado	Goiânia	75
1998	Goiânia Shopping	Shopping	Goiânia	65
2001	Araguaia Shopping	Shopping	Goiânia	32
2002	Buriti Shopping	Shopping	Ap. de Goiânia	75
2003	Carrefour Sudoeste	Hipermercado	Goiânia	60
2005	Carrefour Aparecida	Hipermercado	Ap. de Goiânia	65
2005	Wall Mart Goiânia Sul	Hipermercado	Goiânia	50
2006	Portal Shopping	Shopping	Goiânia	65
2007	Avenida 85	C. Comercial – Rua	Goiânia	300

Fonte: Dados fornecidos pela empresa QG  
Elaborado pela autora

A união de dois conhecimentos vitais para um negócio, o técnico e o humano, foi um fator positivo para o êxito inicial do grupo. Segundo a sócia Maria Cristina: "(...) houve um casamento perfeito entre Paulo e eu, os nossos conhecimentos e habilidades são complementares e ainda compartilhamos semelhantes expectativas pessoais". A convergência desses aspectos se torna essencial, quando se consideram que um parceiro de um empreendimento familiar é alguém que usualmente conviverá com o outro durante todo o seu dia e ao seu lado tomará decisões fundamentais para o futuro da empresa.

Segundo os proprietários da QG, a empresa sempre teve como preocupação central o bom atendimento dos clientes. Em pouco tempo, principalmente pela propaganda boca a boca, as pessoas começaram a se deslocar até a loja em busca

de seus produtos. Não demorando muito para que os primeiros resultados deste trabalho aparecessem em forma de um convite, no ano de 1981, para comporem a praça de alimentação do primeiro Shopping do Estado de Goiás, o Flamboyant Shopping Center, iniciando assim seu processo de expansão. O convite provocou uma revolução na empresa, forçando-a a um rápido aprendizado sobre esta nova realidade de negócios que, além de uma nova dinâmica, exigia produtos diferenciados. A transformação de uma pequena quitanda em uma rede alimentícia deu-se, inicialmente, com a aquisição dos conhecimentos culinários de uma massa diferenciada de pastel fabricado por um pasteleiro da Cidade de Goiás, e, em continuação, pela busca de *know-how* das grandes lojas de alimentação do Brasil, as quais foram essenciais para o aprendizado das normas arquitetônicas, sanitárias e de atendimento.

No ANEXO A podem ser vistas mudanças que ocorreram nas lojas desde a criação da empresa - 1979 - até hoje.

#### **4.2.2 Posicionamento da QG Quanto ao Preço**

Objetivando conhecer o posicionamento competitivo da QG no mercado goiano de *fast food*, realizou-se uma pesquisa exploratória em quatro empresas concorrentes de maior importância, McDonald's, Bob's, Burguer King e Giraffas, onde se levantou o preço cobrado do consumidor de três produtos básicos mais baratos, com as mesmas características, cheeseburger, salada e sundae. São produtos que utilizam os mesmos ingredientes em sua preparação. Não foi pesquisado o preço do pastel por ser um produto exclusivo do cardápio da QG. As Tabelas 3, 4 e 5 abaixo trazem os resultados.

TABELA 3 Comparativo sanduíches – Cheeseburger 12.08.2009

<b>Empresas</b>	<b>Pão</b>	<b>Carne</b>	<b>Queijo</b>	<b>Alface</b>	<b>Tomate</b>	<b>Cebola</b>	<b>Pikles</b>	<b>Molho</b>	<b>Peso</b>	<b>Preço</b>	<b>Preço 100 gramas</b>
QG	65gr	56gr	50gr	20gr	15gr			30gr	236gr	5,40	2,29
McDonald's	19,5gr	45gr	10gr			3,5gr	1 fatia		80gr	3,50	4,37
BOB'S	68,5gr	50gr	10gr						128,5gr	3,60	2,80
Burguer King	65gr	69gr	4gr				2 fatias		140gr	5,00	3,57
Giraffas	20gr	56gr	10gr					12gr	98gr	4,40	4,49

Fonte: Dados fornecidos pela empresa QG  
Elaborado pela autora

TABELA 4 Comparativo salada com peito de frango 12.08.2009

<b>Empresas</b>	<b>Tomate</b>	<b>Tomate Seco</b>	<b>Alface</b>	<b>Cenoura</b>	<b>Cebola</b>	<b>Queijo</b>	<b>Cróton</b>	<b>Peito de Frango</b>	<b>Peso</b>	<b>Preço</b>	<b>Preço 100 gramas</b>
QG	X		X	X		X	X	120gr	300gr	12,10	4,40
McDonald's	X		X	X		X	X	146gr	300gr	16,00	5,30
BOB'S	X		X	X		X	X	76gr	230gr	14,00	6,10
Burguer King	X		X	X	X	X	X	127gr	280gr	14,90	5,30
Giraffas	X	X	X			X		126gr	300gr	11,40	3,80

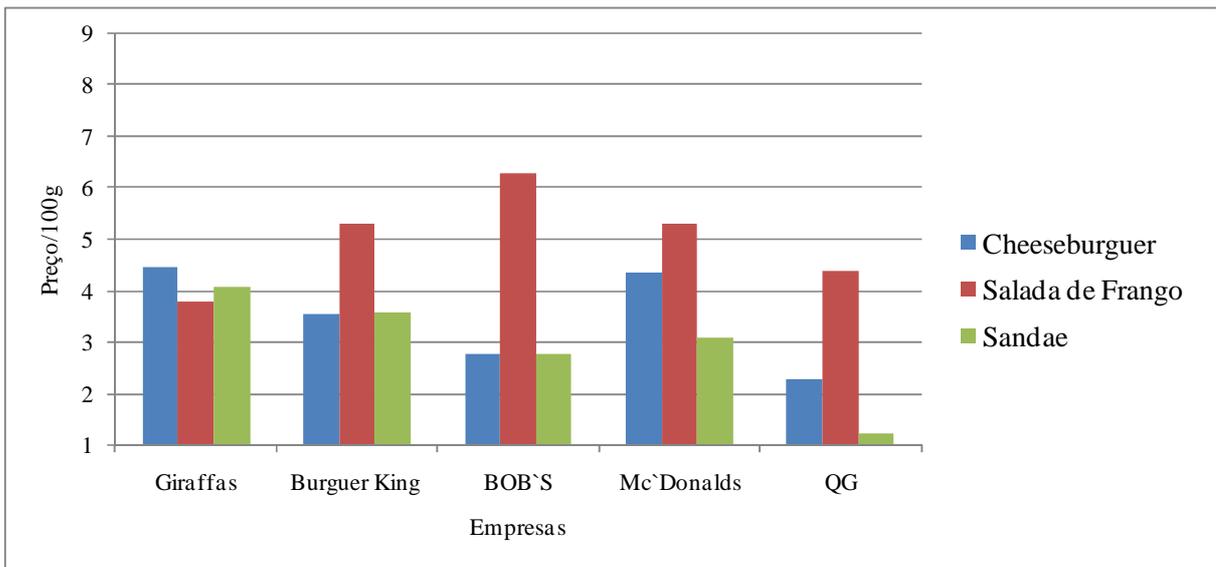
Fonte: Dados fornecidos pela empresa QG  
Elaborado pela autora

TABELA 5 Comparativo sobremesa – Sorvete sundae 12.08.2009

<b>Empresas</b>	<b>Peso</b>	<b>Preço</b>	<b>Preço 100 Gramas</b>
QG	160gr	3,70	2,30
McDonald's	130gr	4,00	3,10
BOB'S	160gr	4,50	2,80
Burguer King	110gr	4,00	3,60
Giraffas	90gr	3,70	4,10

Fonte: Dados fornecidos pela empresa QG  
Elaborado pela autora

Complementando a exposição dos dados coletados na pesquisa, apresenta-se a seguir o Gráfico 1 que possibilita melhor comparar os preços praticados pelas diferentes empresas.



Fonte: Dados fornecidos pelas empresas Giraffas, Burguer King, Bob's, McDonald's e QG.

Elaborado pela autora

**Gráfico 1** Comparativo Empresa/Produto

Analisando as Tabelas 3, 4 e 5 acima apresentadas, pode-se perceber que a QG busca uma estratégia de menor custo, considerando que seus produtos na linha de sanduíches (Tabela 3) e sobremesas (Tabela 5), apresentam menores preços de venda com relação aos preços da concorrência. Este fato é mais significativo quando comparado com o Giraffas, que por apresentar uma linha de produtos semelhantes é o concorrente mais direto. Na linha de saladas (Tabela 4), a QG mesmo com preço maior que o Giraffas, ainda possui preço menor que os seus outros concorrentes Mcdonald's, Bob' e Burguer King. Na mesma direção, destaca-se a resposta obtida da Diretora de Produção, Lorena, quando indagada sobre as estratégias utilizadas pela empresa para compra de insumos esta respondeu:

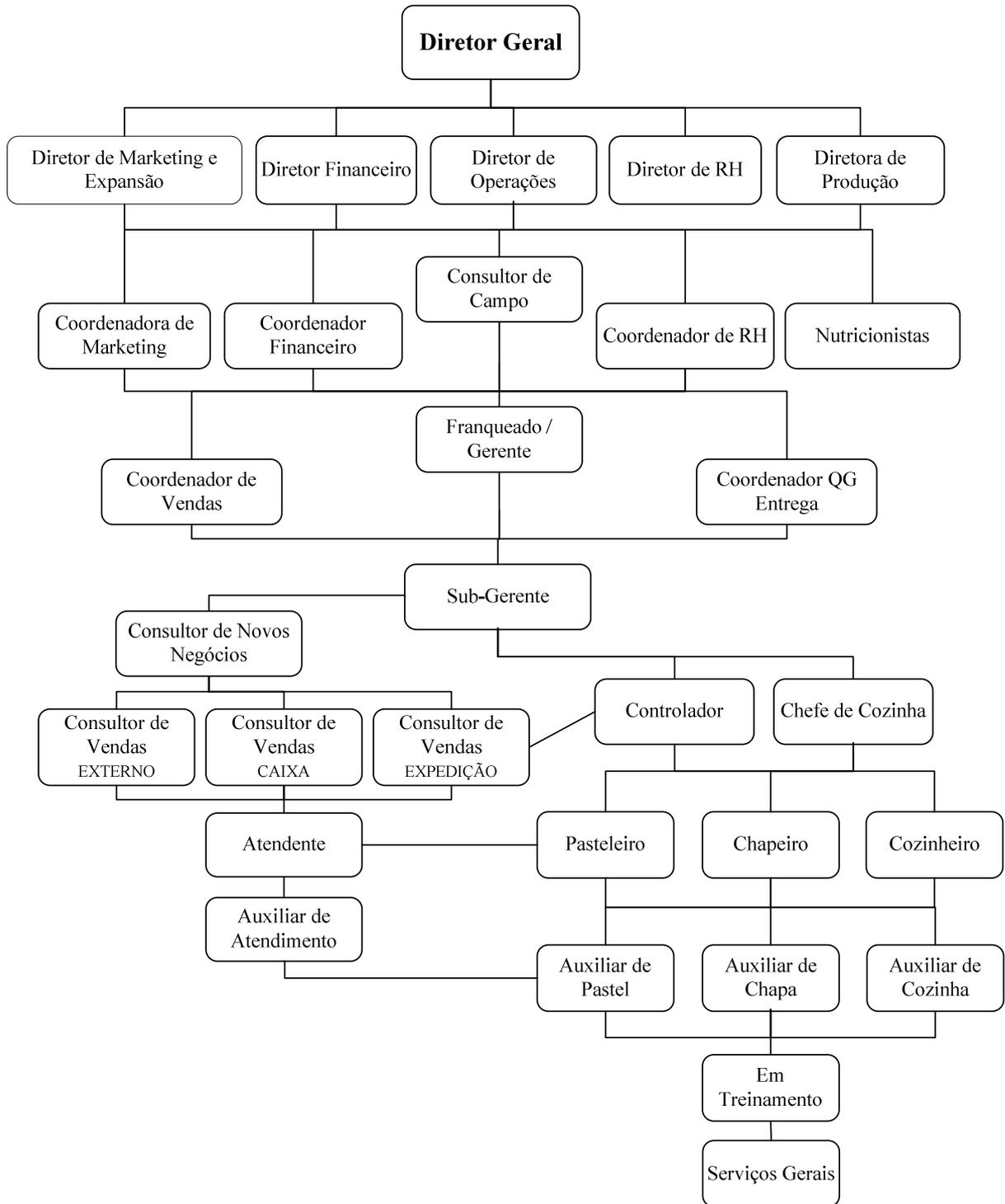
A grande vantagem da QG é o profundo conhecimento do mercado fornecedor local, o que viabiliza a compra direta dos insumos necessários a produção, sem a participação de intermediários, e as parcerias com seus concorrentes de menor porte para o aumento de seu poder de negociação nas compras de insumos comuns a estes.

#### 4.2.3 Estrutura Organizacional

A partir do ano de 1998, inicia-se o processo de entrada e participação dos filhos dos sócios-proprietários na administração da empresa, o que possibilita a

intensificação do processo de acumulo de novas capacidades. Todos os filhos dos sócios proprietários da QG ocupam, atualmente, posição de direção na empresa. Para tal, com o propósito de entender a evolução de suas capacitações, apresenta-se um resumo da formação que tiveram e as posições que ocupam no organograma da empresa, conforme Figura 5.

Guilherme Campos de Carvalho – Diretor de Marketing e Expansão QG, atua na empresa desde 2003, graduado em Publicidade e Propaganda pela Universidade Católica de Goiás (2007) e com especialização no Brasil e no exterior; Lorena Sousa – Diretora de Qualidade QG, atua na empresa desde 2008, graduada em Nutrição pela Universidade Federal de Goiás (2008), tendo também atuado no gerenciamento de restaurante na cidade de Atlanta-GA (EUA); Rafael Campos de Carvalho – Diretor de Operações QG, Bacharel em Direito pela Universidade Salgado de Oliveira (2003), atua na empresa desde 1998 nas áreas ligadas à comunicação, estratégia e ocupação de mercado, destaque-se, o qual participou da estruturação de todas as etapas de formatação da Franquia QG; Pedro Paulo Craveiro de Carvalho – Diretor Financeiro da QG, atua na empresa desde 2001, é graduado em Administração de Empresas pela Universidade Paulista - UNIP (2007).



FONTE: Empresa QG

**Figura 5** Organograma da QG

A administração da QG está centralizada nas mãos dos familiares, onde se concentram as decisões estratégicas, não sendo delegado grande poder decisório aos seus funcionários.

Segundo a Diretora de Recursos Humanos, Maria Cristina, "(...) a divisão das atividades entre os filhos aconteceu conforme as afinidades, capacidades e formação de cada um."

Os membros da família visitam as lojas de segunda a sexta nos horários das principais refeições (almoço e jantar), e durante os finais de semana eles se revezam na supervisão das mesmas. Em todas as quartas-feiras do mês, eles se reúnem pela manhã para trocarem informações e avaliarem os negócios.

Os sócios visualizam vantagens em se trabalhar com familiares, pois todos se empenham com igual vigor, visto que o negócio é próprio. Maria Cristina coloca que: "(...) a facilidade de diálogo, o perfil semelhante entre os sócios, a vontade comum de crescer e a dedicação integral são todos fatores positivos na gestão desempenhada por membros de uma mesma família."

Destaca também como ponto negativo dessa estrutura o fato de que: "(...) às vezes fica difícil dissociar a família do negócio", elemento normalmente presente nas empresas familiares.

#### **4.2.4 Capacitações e Recursos**

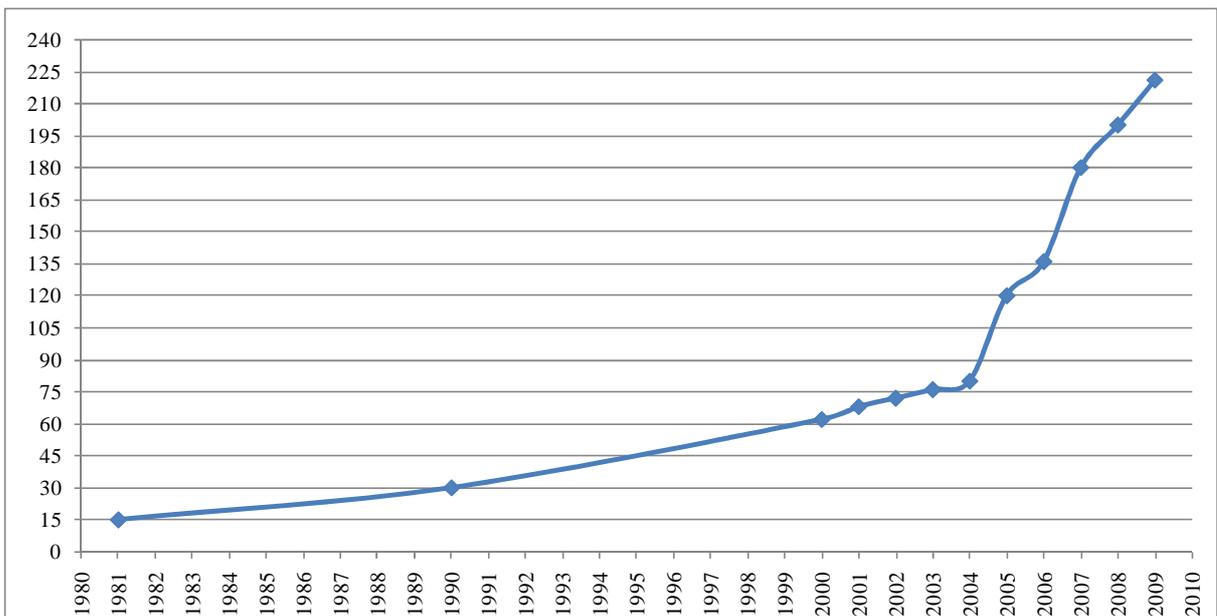
A administração do grupo QG considera que os Recursos Humanos são em grande parte seu diferencial e por isso desenvolvem, com regularidade, cursos de capacitação. É importante salientar que a Diretora de Recursos Humanos, Maria Cristina, ao ser questionada sobre a existência de recursos superiores aos dos concorrentes considerados fonte de vantagens competitiva, respondeu:

Nossos recursos humanos são um dos nossos maiores recursos, fonte de nossa vantagens competitiva. O grupo QG entende que este deve ser cada vez mais valorizado, preparado e motivado para o melhor desempenho de suas funções. Para valorizá-los e motivá-los a QG desenvolve vários projetos internos como a "Ação Solidária" e a "Campanha Sorriso".

Na área de produção, para maior capacitação de seus funcionários, o treinamento é feito três vezes ao ano e tem como foco o processo de higiene e manipulação dos alimentos. Para os novos funcionários o treinamento inicial compõe-se de vídeos e palestras sobre a marca QG, objetivando mostrar sua

missão e alinhá-los ao perfil dos cargos que por eles serão ocupados.

O treinamento é desenvolvido, também, na área comportamental e motivacional. Para motivar seus funcionários a QG realiza diversos investimentos: incentivos a qualificação através de premiações em cursos; incentivo à leitura, com a doação de livros para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz e incentivo ao trabalho em grupo. O Gráfico 2 mostra a evolução dos Recursos Humanos da QG ao longo dos anos.



Fonte: Dados fornecidos pela empresa QG

Elaborado pela autora

**Gráfico 2** A evolução dos recursos humanos da rede QG

Observa-se no gráfico acima um aumento significativo no número de funcionários da QG, do ano de 2000 ao ano de 2009 de 60 para 210, um aumento de 250%, o que se justifica pelo crescimento de seu número de lojas que foi de 3 para 10 lojas no mesmo período.

Vale destacar que a empresa trabalha o Projeto 5S (Cinco Sentos) que promove o desenvolvimento de ações que afetam, diretamente, a qualidade de vida no local de trabalho, pois os próprios colaboradores atuam na organização das salas, coleta seletiva de lixo, diminuição do desperdício, entre outros. Os Cinco Sentos englobam: Utilização – descarte de objetos supérfluos, aproveitamento de material, doação; Ordenação – organização do espaço de trabalho, organização de arquivos impressos e digitais; Limpeza – higiene local e pessoal; Saúde e Ambiente –

segurança no trabalho, postura, exercícios, atos saudáveis; e Autodisciplina – dar exemplo, cumprir obrigações e deveres, ser um multiplicador de boas ações. E fora da rede, as atividades da QG são voltadas a entidades idôneas que necessitam de ajuda comunitária para dar sequência às suas ações. Atualmente, o maior projeto da empresa envolve uma séria campanha de doação de sangue ao Hospital do Câncer Araújo Jorge (referência nacional no tratamento de câncer), denominada de “QG até na Veia”, que conta com a doação dos próprios funcionários, desenvolvendo nestes o sentido de solidariedade.

A Diretora de Recursos Humanos, Maria Cristina, ressalta também a importância da entrada gradativa dos filhos na empresa, agregando capacidades e recursos aos já existentes, fortalecendo a QG e inovando seu perfil com a absorção de novos conhecimentos

Com relação aos Recursos Tecnológicos, a rede QG tem procurado maior informatização dos controles e métodos administrativos. Possui um sistema de comunicação informatizada que interliga todas as lojas, facilitando seus controles de estoque, faturamento, quantidade de produtos vendidos e controle de custos. Utiliza-se de um novo sistema em sua administração - o SAP - que lhe possibilita otimizar o conjunto de processos empresariais e administrar o fluxo de mercadorias e informações sobre fornecedores, filiais e consumidores. Desenvolveu, também, um *software* que possibilitou a comunicação imediata do pedido com a cozinha, diminuindo a margem de erro nos pedidos, agilizando o tempo de preparo e em consequência, diminuiu o tempo de espera nas filas.

#### **4.2.5 Decisões de Posicionamento**

A QG expandiu-se, buscando aproveitar todas as oportunidades que surgiram. Assim, instalou-se nas praças de alimentação dos maiores Hipermercados, Centros Comerciais e Shoppings Centers inaugurados na grande Goiânia.

Até o ano de 2000, o cardápio das lojas QG era de pastéis salgados e doces, com uma massa crocante. Logo depois, a empresa resolveu introduzir sanduíches e grelhados que buscavam destacar o sabor preferido no Estado. O cardápio de

grelhados, além da carne, incluía saladas variadas, arroz e feijão, balanceado dentro de um percentual de valores diários com base em uma dieta de 2000 calorias. Esta decisão de mudança no cardápio oferecido até então aos seus clientes, diferenciou-a de seus concorrentes que em sua maioria são multinacionais que se instalaram no Brasil ou franquias de outros estados que não adaptaram seus produtos ao paladar preferido pelos goianos, o sabor da comida caseira. A diferença de sabor da comida caseira com a comida industrializada das grandes redes de *fast food* segundo informações da QG, está no preparo dos pratos evitando a utilização de ingredientes industrializados na maior parte de seu preparo, com o objetivo de aproximar ao máximo da receita caseira. Exemplifica-se isso com o caso do feijão tropeiro oferecido no cardápio da QG, feito com banha de porco, um ingrediente muito utilizado na cozinha caseira goiana e a farofa preparada com farinha produzida, artesanalmente por pequenos fazendeiros; seus fornecedores

Em 2007 percebendo a possibilidade de expansão, a empresa desenvolveu um estudo sobre as diversas regiões em que pretendia se instalar, com o objetivo de conhecer a cultura e o gosto culinário de seus habitantes para assim adequar seus produtos aos diferentes paladares. A QG escolheu como plano de expansão o sistema de franquia considerando que ela vem se tornando cada vez mais uma opção rentável e segura de negócios.

#### **4.2.6 Estrutura do Suprimento da Empresa**

A QG não possui uma cadeia de suprimentos verticalizada, utiliza-se de relações contratuais de fornecimento de insumos. A desvantagem de não possuir uma estrutura verticalizada refere-se a possível perda na garantia do padrão e do controle da qualidade do sistema de suprimentos.

Os fornecedores de insumos estratégicos para a QG como o pão, a carne e os vegetais não são exclusivos. Somente o fornecedor da carne de frango é exclusivo, esta já é fornecida cortada dentro dos padrões exigidos pela empresa.

A QG tem baixo poder de negociação com seus fornecedores, porque sua escala de produção não é grande o suficiente para negociar a compra de insumos e mercadorias em volumes elevados e com preços mais competitivos. Sua Diretora de

Produção colocou que para melhorar seu poder de negociação com os fornecedores, a QG usa de uma estratégia de parceria em grande parte das compras de seus insumos e mercadorias. Essa estratégia é implementada da seguinte forma: a QG une-se a algumas empresas de pequeno e médio porte de seu segmento em rede para a compra de insumos e mercadorias comuns ao processo produtivo e as vendas de todas elas. Com isso, há um aumento significativo na quantidade de insumos e mercadorias a serem adquiridos o que possibilita a QG maior poder de negociação, trazendo-lhe ganhos expressivos.

Mesmo não possuindo elevado poder de negociação a QG procura como o Mcdonald's, desenvolver um vínculo com seus fornecedores, tendo como base a lealdade, a confiança e o comprometimento. O compartilhamento de objetivos e valores é claramente observado, portanto não tem problema significativo quanto a atrasos na entrega ou mesmo falta de fornecimento de produtos.

Para garantir a continuidade de sua expansão, a QG procura ser eficiente na gestão de sua cadeia de suprimentos, englobando: a formulação de estratégias de produção, o processo logístico das lojas e a distribuição do produto para seu cliente.

Conhecedora da importância de se manter um relacionamento colaborativo com seus fornecedores, a QG acredita que este é um dos fatores que mais contribuem para seu crescimento e o crescimento de cada um de seus fornecedores.

A QG não tem uma parceria como o Giraffas, seu concorrente direto, que há dezenove anos é abastecido pela Perdigão uma grande empresa do setor de alimentos. Esta fornece a maior parte de seus produtos para a Giraffas sob forma *taylor made*, isto é, são produtos desenvolvidos para as necessidades do cliente. Produtos personalizados desde os cortes e pesos especiais até embalagens adequadas aos padrões da rede Giraffas. Quase todos os pratos e sanduíches servidos pela rede Giraffas levam a marca Perdigão.

A QG tem seus pequenos e médios fornecedores como parceiros empenhados no fornecimento de produtos que se adéquem aos padrões da rede QG, mantendo além da qualidade e bom atendimento, um relacionamento muito próximo, o que os possibilita compreender e entender as necessidades da QG.

#### **4.2.7 Produção e Reaproveitamento dos Alimentos**

O processo de preparo dos alimentos é um processo em etapas, onde se faz inicialmente um pré-peparo de alguns alimentos dentro da central de abastecimento, para melhor atender seus clientes em função da rapidez de preparação e montagem dos pratos oferecidos pelas lojas. As matérias-primas que necessitam desta atividade são os horti-fruti, em decorrência da necessidade de higienização, separação, armazenamento e corte que permitem a manutenção da qualidade destes alimentos altamente perecíveis e delicados, bem como do fato de demandar muito tempo para conclusão destes processos. O pré-peparo também é feito nas carnes em função do degelo, corte e tempero. O arroz e o feijão são pré-cozidos e as massas, onde o processo é mais trabalhoso em seu preparo, são produzidas anteriormente para depois serem montadas e fritas. O mesmo ocorre com os pastéis, pois devem ser preparados rapidamente pelas lojas.

Os alimentos que podem ser reaproveitados são, cuidadosamente, armazenados e repreparados. O arroz, o feijão e as carnes são reaproveitados por representarem um custo de aquisição maior e são reprocessados para manter baixo os desperdícios e conseqüentemente os custos na QG. O alimento, por apresentar aspectos de perecibilidade, riscos de contaminação e riscos de perdas nutritivas, determina limitações no processo de produção, tanto de cunho temporal, como de rigor nas operações de manipulação, o que onera os custos quando há desperdícios e perdas. Esta decisão de reaproveitar os alimentos, ao contrário do que fazem as empresas líderes, está alinhada com a proposta de baixos custos da QG.

#### **4.2.8 Vendas**

Mencionou-se que, a QG comercializa em sua rede de lojas cinco linhas de produtos - pastéis, grelhados, sanduíches, sobremesas e bebidas - com oitenta e quatro itens, os quais podem ser vistos nos ANEXOS B e C. Os produtos são vendidos nos balcões de suas lojas, pela internet e por telefone. A empresa disponibiliza o seu cardápio na internet e divulga o telefone de sua central de vendas

em *folder* e *outdoor* para o atendimento de seus clientes. Com vinte e nove anos de mercado a QG vem acumulando recursos e capacidades que a possibilita detectar e analisar as constantes mudanças no cenário de vendas, o que lhe facilita mudanças e adaptação de seus funcionários, principalmente os funcionários ligados a área comercial. Para isso a QG tem procurado manter treinados seus funcionários, disponibilizando cursos e palestras as suas equipes, com o intuito de formar uma força comercial que proporcione ganho e rapidez nas atitudes comerciais tornando-os mais competitivos. Investir em atendimento é crucial para o crescimento de suas vendas. Por experiência, a empresa percebeu significativa relação entre bom atendimento e aumento de vendas.

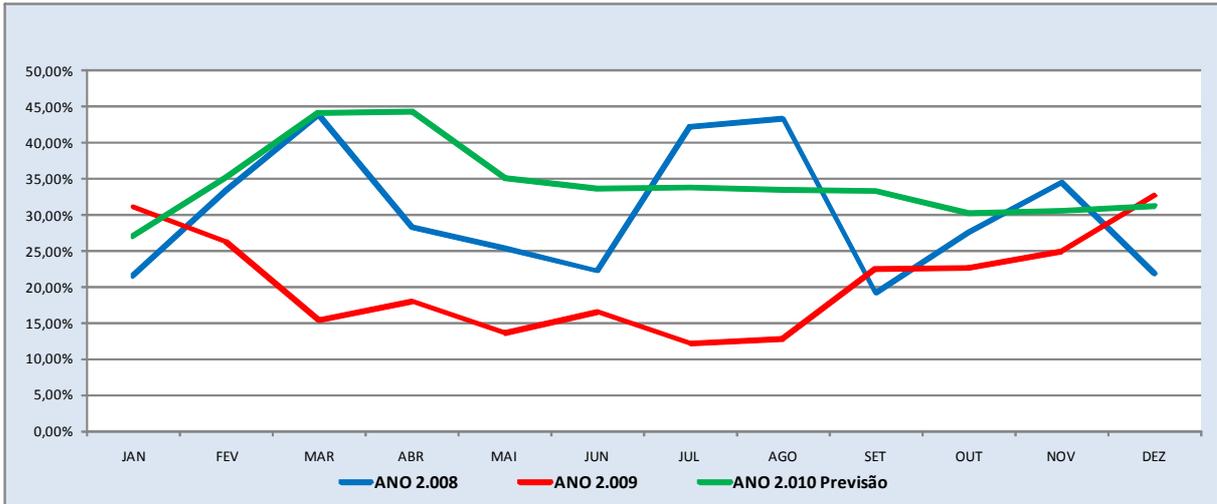
Para captação de seus clientes, a QG tem desenvolvido ações estratégicas de venda, focando em promoções divulgadas por radio, *outdoor* e televisão. A empresa, também, usa em suas lojas materiais de *merchandising*, como: banners, cartazes e outros para que seus produtos se destaquem e para informar os seus preços aos clientes.

Diante da impossibilidade de se saber a evolução das vendas em termos absolutos da QG, tenta-se a seguir observar esta tendência com base no crescimento mensal dos anos de 2008, 2009 e 2010 (estimativa) em relação aos mesmos meses dos anos anteriores, na Tabela 6 e no Gráfico 3. Embora os dados revelem um crescimento em todos os meses dos anos, destaca-se que este foi maior no ano de 2008, quando comparado com 2009. A direção da empresa relaciona este fato à crise mundial de 2009 que não deixou de afetar o Brasil.

TABELA 6 Comparativo de Vendas das Lojas QG Jan 2008 - Dez 2010

Grupo Qg	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
ANO 2.008	21,46%	33,36 %	43,89 %	28,24 %	25,33 %	22,17 %	42,17 %	43,40 %	19,14 %	27,49 %	34,42 %	21,93 %
ANO 2.009	31,00%	26,21 %	15,34 %	17,98 %	13,57 %	16,48 %	12,11 %	12,86 %	22,55 %	22,64 %	24,98 %	32,61 %
ANO 2.010 Previsão	26,98%	35,04 %	44,19 %	44,24 %	35,07 %	33,58 %	33,82 %	33,52 %	33,31 %	30,25 %	30,50 %	31,27 %

Fonte: Dados fornecidos pela empresa QG (2010)  
Elaborado pela autora



Fonte: Dados fornecidos pela empresa QG (2010)

Elaborado pela autora

**Gráfico 3** Comparativo de Vendas das Lojas QG.

Analisando a Tabela 6 e o Gráfico 3, fornecidos pela QG, observa-se que no ano de 2008 as variações nas vendas foram maiores nos meses de março com 43,89%, julho com 42,17% e agosto com 43,40% atingindo patamares de crescimento acima de 40%. No ano de 2009 foram os meses de janeiro com 31% e dezembro com 32,61% que mais cresceram, atingindo patamares acima de 30%, inferiores aos atingidos no ano anterior de 2008. Na previsão feita pela QG, para o ano de 2010 serão os meses de março com 44,19% e abril com 44,24% que mais crescerão, atingindo patamares superiores a 40%. Observa-se, também, que a previsão de crescimento para os meses de maio, junho, julho, agosto, setembro, outubro, novembro e dezembro variam de 30% a 35%, equivalentes ao crescimento obtido nos meses de janeiro e dezembro de 2009. Concluindo, pode-se dizer que as previsões de vendas das lojas QG para o ano de 2010 são promissoras, considerando que a variação mínima de crescimento previsto está em um patamar superior a 30%, igual à variação máxima do ano de 2009. E a variação máxima atinge patamares superiores a 40% igual à variação máxima de vendas no ano de 2008.

#### 4.2.9 Franquias

Mesmo sentindo os efeitos da crise econômica mundial, a QG iniciou em 2009 a construção do seu Centro Administrativo e de Treinamento. Com mais de 800m<sup>2</sup>, a

estrutura será montada para centralizar as operações, administrar a rede de *call center* e treinar e dar suporte à implantação de seu sistema de franquia com vista à conquista de novos clientes.

Muitas pessoas interessadas em franquias pensavam que a QG fosse uma rede de franquias originária de outro Estado. A operação para enquadrar a empresa QG nos moldes do sistema de franquias, foi muito estudada pelos seus sócios Paulo e Maria Cristina. Primeiramente, os dois seguiram para São Paulo, com a finalidade de conhecerem alguns escritórios especializados na formação de empresas franqueadora e assim contratar o trabalho de uma consultoria externa. Após realizados diversos contatos e reuniões, foi escolhido a Cherto (Grupo Especialista em *Franchising* – São Paulo), para a implantação do seu sistema de franquia. A QG já está, há dois anos trabalhando com a Cherto para estruturar a franquia como seu modelo de expansão. O trabalho dos consultores foi amplo. Eles passaram a vivenciar o cotidiano do grupo QG, incluindo todas as operações de recursos humanos, compras, finanças, abertura e fechamento de lojas dentre outras. Os sócios contribuíram bastante nessa etapa do trabalho, todo o desenvolvimento dos manuais era revisado por eles.

A QG busca no sistema de franquias uma alternativa para implementar e difundir o conceito do negócio, filosofia, métodos e processos que uniformizam e caracterizam o atendimento da rede, possibilitando uma expansão estruturada em todo território nacional.

O Diretor de Marketing e Expansão da QG, Guilherme diz:

Acredito que o sistema de franquia possibilitará à rede, através de novas parcerias, o aumento da divulgação de seu negócio sem qualquer perda na qualidade dos serviços e produtos, já que é vinculado à reprodução exata do conceito de negócio original criado pelos fundadores e atuais administradores da empresa.

Em razão disso, a rede QG, antes do início das operações franqueadas, uniformizou sua sistemática de operação e definiu todo seu processo operacional, administrativo e mercadológico visando facilitar a execução e controle de todo o negócio, além de assegurar a manutenção da imagem da marca, reputação e o crescimento planejado da empresa.

Neste sentido, a relação de franquia convencionou-se com algumas regras desenvolvidas pela empresa, as quais visam orientar e garantir a transferência de

conhecimento e experiência aos franqueados para que estes apliquem todo o *know-how* adquirido na operação de seus negócios.

Atualmente, após dois anos de estudos e muito trabalho, a QG está utilizando como forma de captação de candidatos, a participação em feiras de franquias, propaganda aberta, guias (físicos e internet), assessoria de empresa e eventos regionais. A empresa pretende estar presente, até 2012, com 40 lojas franqueadas em grande parte do Brasil, iniciando a expansão pela Região Centro Oeste, principalmente no Distrito Federal. Em seguida, o Tocantins, Minas Gerais e o Nordeste que têm um grande potencial de instalações de lojas. Em sua segunda etapa de expansão pretende-se atingir o interior de São Paulo, atendendo a suas diversas culturas. Tem como foco as capitais e cidades de médio porte desses Estados e Regiões Brasileiras.

A instalação industrial, com mais de 800m<sup>2</sup>, está sendo construída em uma área de 7.160m<sup>2</sup>, no Município de Senador Canêdo, Estado de Goiás, a dez quilômetros de distância do centro de Goiânia, agregará, a Central de Produção, a Central de Treinamento e a Franqueadora

A empresa franqueadora QG tem como razão social: QG *FRANCHISING* - SERVIÇOS GESTÃO DE FRANQUIAS LTDA., nome fantasia: QG Jeitinho Caseiro. ([www.grupoqg.com.br](http://www.grupoqg.com.br)). A marca "QG" que identifica os pastéis, sanduíches, grelhados e sorvetes, encontra-se devidamente protegida em nome da MC ALIMENTOS LTDA. junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, sob nº. 819323055, a qual autorizou a QG *FRANCHISING* - SERVIÇOS GESTÃO DE FRANQUIAS LTDA. a explorá-la em todo território brasileiro, garantindo a QG *FRANCHISING* - SERVIÇOS GESTÃO DE FRANQUIAS LTDA. exclusividade no uso para identificação de suas lojas e em lojas franqueadas, bem como na fabricação, distribuição e comercialização de todos os produtos sob a marca "QG JEITINHO CASEIRO".

O sistema de franquias, da QG concederá ao franqueado o direito de:

- Instalar e operar uma loja QG com as mesmas marcas, características e usando a mesma sistemática desenvolvida pela franqueadora no que diz respeito à operação e administração de uma loja;
- Receber toda a assessoria na instalação e padronização da identidade visual da loja franqueada QG;
- Obter na loja franqueada QG todos os produtos que compõe o mix da QG;

- Utilizar conhecimentos e técnicas desenvolvidos pela franqueadora para a venda dos produtos;
- Beneficiar-se da divulgação das marcas e da propaganda da QG em sua própria unidade franqueada.

Todas essas informações, técnicas e métodos desenvolvidos para o sistema de franquias QG são transmitidos aos franqueados após a assinatura do contrato em questão, por meio de treinamentos, manuais, visitas e reuniões. Maiores detalhes sobre a operação de franquia da QG podem ser vistos no Anexo D.

## 5 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS OBTIDAS

Após serem apresentadas as informações coletadas, e considerando que o objetivo deste estudo de caso, é o de entender a estratégia competitiva de uma empresa da indústria de *fast food* goiana, aqui são comparadas as principais evidências empíricas levantadas aos fundamentos teóricos apresentados no item 2.

A estratégia competitiva é analisada neste trabalho, a luz de duas teorias. Primeiramente ao farol dos conceitos de Porter (1980), que afirma: a vantagem competitiva de uma empresa no mercado resulta de seu correto posicionamento no ambiente competitivo, com base em algumas estratégias genéricas. Posteriormente a análise é feita a luz das contribuições da Visão Baseada em Recursos - VBR, que trata os recursos e capacidades das empresas como seus pilares competitivos.

As contribuições denominadas de Visão Baseada em Recursos, seguidamente têm sido vistas como contrapostas a análise de Porter (1980), que tem como principal foco da análise estratégica a ligação entre o ambiente externo, a estratégia e o desempenho das empresas. Por outro lado a Visão Baseada em Recursos tem como foco principal da análise estratégica a relação entre os recursos e capacidades da empresa e o seu desempenho. Para a autora, as duas teorias mais se complementam do que se contrapõem. Considerando que uma teoria foca a indústria em que está inserida a empresa e a outra os recursos e capacidades da empresa, e que segundo Stoner (1998), de acordo com a Teoria Sistêmica as organizações são mais que sistemas fechados, são sistemas abertos que recebem influência do ambiente e também influenciam o ambiente. Acredita a autora que nesse contexto, o conjunto de todos os fatores, tanto internos (recursos e capacidades), como externos (indústria), contribuem para o sucesso organizacional.

### 5.1 ANÁLISE SEGUNDO AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE PORTER (1980).

Porter (1980), afirma que uma indústria está em permanente estado de competição, e propõe o entendimento da sua dinâmica como resultado da interação

de cinco forças competitivas, que aqui são analisadas considerando as informações obtidas durante a pesquisa desenvolvida na indústria de *fast food*.

**1ª. Ameaça de novos entrantes** - Porter (1980), diz ser determinada por seis tipos de barreiras às entradas, as quais dificultam o ingresso de novas empresas na indústria. Na indústria de *fast food*, onde inseri-se a empresa QG, é observado que das seis fontes, duas são as que apresentam as maiores barreiras para novos entrantes: economia de escala e acesso aos canais de distribuição. A economia de escala refere-se ao declínio nos custos unitários de produção, à medida que o volume absoluto por período aumenta. O que detêm a entrada de muitas empresas nesta indústria é o fato de não conseguirem operar com economias de escala desde o início de suas atividades. Se decidirem entrar estarão se sujeitando a uma desvantagem de custo que pode levá-las rapidamente a fecharem suas portas. Como foi observado, anteriormente, neste trabalho, a QG não possui grande força de economia de escala por ser uma empresa de médio porte, mas seu tempo de mercado fez com que acumulasse experiências que a possibilitaram manter-se competitiva em sua indústria. O acesso aos canais de distribuição são, também, significativas barreiras de entrada, considerando que os canais existentes já são usados pelos atuais competidores. Para se estabelecer uma nova empresa, é preciso que esta pratique grandes descontos de preços em seus produtos e invista de forma significativa em campanhas de publicidade, para persuadir seus clientes a aceitarem seus produtos, reduzindo, assim, seus lucros.

**2ª. Ameaça de produtos ou serviços substitutos** - aqui Porter (1980), identifica-os como produtos substitutos, outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria já existente. Para a indústria de *fast food* é considerado produto substituto, a comida de quilo. Além de ser muito atrativa a alternativa quanto a preço-benefício oferecido pela comida de quilo, em questão de tempo de atendimento do pedido do cliente ela, também, se beneficia por estar ali sempre exposta aos olhos da clientela. A comida de quilo só não apresenta maior risco para a indústria de *fast food* goiana, porque grande parte dos estabelecimentos especializados, neste tipo de alimentação, estão localizados fora dos Shoppings atendendo principalmente, o almoço das pessoas que trabalham nas regiões próximas de onde se instalam. Por sua vez, a indústria de *fast food* goiana tem preferência por se estabelecer nos Shoppings e Hipermercados da cidade. Onde, como foi dito anteriormente, nove das dez lojas da empresa QG de *fast food* estão

instaladas. Outra observação, a ser feita é que as lojas de comida de quilo só atendem seus clientes para o almoço, não disponibilizando refeições em outros horários, abrindo maior espaço para as empresas de *fast food*.

**3ª. Rivalidade entre as empresas existentes** - talvez esta força possa ser considerada como a mais importante no processo de formulação de estratégias competitivas das empresas, fazendo-se necessário o desenvolvimento de maiores habilidades para se lidar com ela. A rivalidade entre concorrentes é uma forma comum de disputa por melhor posição no mercado competitivo. Segundo Porter (1980), a rivalidade pode se utilizar de diversas táticas: a concorrência de preço, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos e aumento dos serviços ou garantias ao cliente. As empresas são mutuamente dependentes, e estes movimentos competitivos de uma empresa dentro de sua indústria ocasiona efeitos notáveis em seus concorrentes, podendo levá-los à retaliação ou aos esforços para contenção do movimento. Se ele se tornar significativo todas as empresas da indústria podem sofrer seus reflexos e ficarem em situação pior que a inicial. Os competidores na indústria de *fast food* goiana são formados pelos mais variados grupos estratégicos, redes de franquias de multinacionais, rede de franquias nacionais, estabelecimentos locais com linhas de produtos semelhantes e as lanchonetes. Conforme informações levantadas junto aos dirigentes da QG, esta enquadra-se em dois grupos, como primeiro grupo, o de estabelecimentos locais e o segundo; redes de franquias nacionais as quais estão entrando. Para concorrer com esses variados grupos, é importante destacar, a QG utiliza-se de consultoria nacional, como foi observado no item 4.2.9 deste trabalho. Onde foi relatado que para a QG estruturar o seu sistema de franquia e expandir com mais rapidez, solicitou os trabalhos da Cherto, conceituado grupo especialista em *franchising* de São Paulo. Utiliza-se também da tática de concorrência de preço, oferecendo em seu cardápio o pastel, produto vendido só pela QG e de preço menor que qualquer outro produto de seus concorrentes. E ainda do aumento dos serviços prestados aos seus clientes com a introdução em seu cardápio de sanduíches e grelhados, com o sabor e jeitinho caseiro muito apreciado pelo povo goiano.

**4ª. Poder de negociação dos clientes** - segundo Porter (1980), o poder de negociação dos clientes forçam os preços para baixo, exigindo melhor qualidade dos produtos e serviços e jogam os concorrentes uns contra os outros. Várias circunstâncias tornam um grupo de clientes poderosos, fazendo com que as

empresas se utilizem de uma variável estratégica importante como proteção, qual seja a seleção de clientes. A escolha de clientes que mais favoreçam minimiza o poder desses o que tende a conduzi-la a um melhor índice de crescimento. A empresa QG utilizou a estratégia de seleção de clientes, quando focou seu atendimento às classes B e C, que possuíam pouco ou nenhum espaço nas áreas de alimentação dos shoppings e hipermercados de Goiânia. Atendendo as essas diferentes necessidades em relação aos seus concorrentes, a QG mantém uma posição de vantagem competitiva na indústria de *fast food*.

**5ª. Poder de negociação dos fornecedores** - segundo Porter (1980), fornecedores poderosos influenciam as negociações dos participantes de uma indústria, captando sua rentabilidade, e impossibilitado que esta repasse os aumentos de custos em seus preços. São várias as condições que tornam os fornecedores poderosos, levando as empresas a formularem estratégias de compra para se protegerem deles. A QG, por ser uma empresa de médio porte tem uma escala de produção média, tendo assim um baixo poder de negociação com seus fornecedores. Para melhorar sua posição de negociação com seus fornecedores, desenvolveu-se no decorrer de sua história, estratégias de compra diferenciadas. Utilizando o processo de parceria com seus concorrentes de menor porte, consegue aumentar seu potencial de compras melhorando seu poder de negociação, mantendo-se assim competitiva em sua indústria.

A QG grelhados realiza o seu planejamento estratégico de maneira informal mas, com bastante comprometimento. O processo de formulação estratégica da empresa caracteriza-se como uma adequação entre as oportunidades e ameaças da indústria em que está inserida e seus recursos e capacidades. Em uma análise segundo Porter (1980), a QG utilizou-se de estratégias competitivas, como ações defensivas para criar uma posição defensável em sua fragmentada indústria de alimentos, enfrentando da melhor maneira possível as cinco forças competitivas. O conceito de estratégias competitivas genéricas surge na QG, principalmente, sob forma prioritária aos custos e preços para competir.

A utilização da estratégia de custo, implementada pela QG, para criação de uma posição competitiva defensável ao longo prazo, parece ser uma das bases que alicerçam seu crescimento. Fica clara esta utilização quando: em primeiro lugar ela coloca como o principal produto oferecido em seu cardápio, o pastel. O pastel é um produto disputado pelos clientes por seu sabor e, principalmente, pelo seu preço

acessível. Ele proporciona a empresa QG uma vantagem em custo, por ser rapidamente e facilmente produzido em grande escala, colocando, por consequência, a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos de seus concorrentes. Com a utilização dessa estratégia a QG vem se protegendo da ação das cinco forças competitivas, muitas vezes sem percepção ou premeditação.

Um segundo ponto que deve ser levado em consideração, como evidência de sua prioridade em custo, é com relação à grande parte dos produtos de seu cardápio que têm preços inferiores aos seus concorrentes, como foi mostrado anteriormente nas tabelas comparativas, três, quatro e cinco. O condutor principal da liderança por baixo custo da QG é a sua posição vantajosa de acesso favorável às matérias-primas por ela utilizadas. Por ser uma empresa goiana, tem conhecimento e fácil acesso a pequenos produtores que não possuem intermediadores na venda de seus produtos, negociando-os diretamente com a QG. Estes por muitas vezes tornam-se fornecedores exclusivos da QG, trazem benefícios mútuos. Para o pequeno produtor é interessante ter um cliente certo e garantido para seu produto, pois assim evita ter que dividir seu lucro com um intermediário. Para a QG, também, é interessante ter um fornecedor verticalizado, que planta, colhe, beneficia e comercializa seu produto, não dependendo de intermediários, porque lhe possibilita melhores negociações, e até mesmo a fidelização do fornecedor.

Na identificação da estratégia competitiva empregada pela QG grelhados foram utilizadas as abordagens de inferência da investigadora na qual esta autora avaliou a estratégia da empresa combinando as informações obtidas nas entrevistas e na documentação com a fundamentação teórica desenvolvida e, também, utilizou a própria percepção dos entrevistados na tentativa de aumentar a legitimidade do processo de identificação da estratégia. Apesar da empresa reconhecer em sua atuação a utilização da estratégia competitiva que prioriza custo, ela não parece, entretanto, tão familiarizada com o conceito formal e seus detalhes. Conforme é evidenciado, a estratégia competitiva de custo identificada na QG representa a opção adotada pela empresa sobre como competir, seu conceito é aplicado na empresa como meio de alcançar um desempenho superior em sua indústria.

## 5.2 ANÁLISE SEGUNDO A VISÃO BASEADA EM RECURSOS – VBR

A Visão Baseada em Recursos busca entender a estratégia de uma empresa com base em seus recursos e capacidades. Em Barney e Hesterly (2007), o conceito de recursos é definido, de forma simples, como ativos tangíveis ou intangíveis que uma empresa utiliza para formular e implementar as suas estratégias. E capacidades são ativos tangíveis e intangíveis que possibilitam a uma empresa a utilização de seus recursos na formulação e implementação de suas estratégias, sendo assim consideradas como um subconjunto dos recursos de uma empresa. Para análise das informações relativas aos recursos controlados pela QG, obtidas na pesquisa feita para o desenvolvimento deste trabalho, será utilizado a Tipologia de Recursos elaborada por Bulgacov *et al.* (2006), adaptada das categorias definidas por Barney (1996b) e Barney e Hesterly (1996), complementadas pelas categorias de Kay (1996) e Grant (1991), aqui apresentadas: recursos financeiros; recursos de capital humano; recursos organizacionais; recursos de arquitetura estratégica; recursos físicos; recursos tecnológicos; recursos de reputação; recursos de inovação e recursos de ativos estratégicos. Para averiguar se estes recursos são ou não fontes de vantagens competitivas para empresa QG em estudo, foi utilizado uma importante ferramenta de análise interna sugerida por Barney e Hesterly (2007), chamada VRIO: valor, raridade, imitabilidade e organização. A análise dos recursos da empresa QG será aqui apresentada:

- **Recursos Financeiros** – A empresa QG encontra-se em sólida situação financeira, aproveitando o momento para construção de sua sede administrativa onde centralizará todo seu processo produtivo. O lote foi doação da prefeitura de Senador Canêdo (cidade satélite de Goiânia), e a construção está sendo feita com recursos próprios.
- **Recursos de Capital Humano** – Há uma grande preocupação em fidelizar seus funcionários, proporcionando-lhes um bom ambiente de trabalho e benefícios, por acreditar que este é seu diferencial. Sua visão é que seus colaboradores desenvolvem habilidades no decorrer do tempo de serviços prestado a empresa, que são consideradas como um dos fatores importantes para o desenvolvimento e implementação de suas estratégias. De 1998 até o ano de 2008, a empresa QG recebeu em seu quadro funcional os quatro

filhos dos sócios, todos formados em áreas afins. Os novos colaboradores imbuídos de novas habilidades somaram-se aos recursos já existentes, agregando maior valor ao seu capital humano.

- **Recursos Organizacional** – Os recursos organizacionais se referem aos atributos coletivos de indivíduos, a QG procura desenvolver em todos os seus grupos funcionais qualidades necessárias ao bom desempenho das tarefas pertinentes a cada grupo se utilizando de ferramentas como: palestras, cursos e treinamentos oferecidos por profissionais especializados nas diversas áreas. A QG utiliza-se também de programas sociais que fortalecem as relações entre os grupos pertencentes à empresa, como o programa “Ação Solidária”, e com relação à programas fora da rede, suas atividades são voltadas a entidades idôneas que necessitam de ajuda comunitária, tendo como maior projeto atualmente a campanha “Até na Veia”.
- **Recursos de Arquitetura Estratégica** – Os recursos de arquitetura estratégica, referem-se aos relacionamentos da empresa com seus fornecedores, clientes, intermediários e concorrentes A QG tem como seu produto principal o pastel, o que evita uma competição acirrada com seus concorrentes porque estes não oferecerem o produto em seus cardápios. Com relação aos segmentos foco, classe B e C, a QG procura atendê-los com a maior qualidade que seus preços permitem, e com seus fornecedores procura manter um relacionamento colaborativo.
- **Recursos Físicos** – A produção e a administração atualmente estão instaladas em imóveis alugados, simples mas bem conservados. As lojas, por sua vez, estão todas instaladas em espaços alugados nas áreas de alimentações dos shopping e hipermercados de Goiânia .
- **Recursos Tecnológicos** – A empresa possui um sistema de comunicação informatizado, que interliga todas as lojas à administração, e utiliza-se do novo e sofisticado sistema SAP em sua administração. Seu maquinário para produção e análise de alimentos não são novos, mas se encontram em bom estado de conservação.
- **Recursos de Reputação** –. A marca QG está no mercado a 29 (vinte e nove) anos, consolidada e bem conhecida pelos produtos de baixo preço e boa qualidade, principalmente o pastel, o produto que serve para alavancar a

venda dos demais. Como já mencionado, a empresa tem um plano de expansão com base no sistema de franquias, prevista para o início do ano de 2010, quando acontecerá a mudança para sua sede própria.

- **Recursos de Inovação** – A empresa QG procura inovar dentro das limitações impostas pelo setor em que está inserida. Está sempre pesquisando para conhecimento das necessidades do seu cliente alvo, procurando lançar no mercado novos produtos que respondam a elas.
- **Recursos de Ativos Estratégicos** – Estão relacionados a posição de mercado da empresa. A QG possui uma estrutura de custo menor do que o das outras empresas concorrentes. Por ser goiana, ela conhece melhor o mercado de pequenos fornecedores, fazendo parcerias com estes, excluindo o intermediário (vendedor), e consequentemente baixando seus custos e preços do produto final. Com relação aos seus concorrentes de origem goiana e outros de menores porte, vindos de outros estados, sua vantagem está relacionada à sua curva de experiência, pois é a mais antiga no mercado goiano de *fast food*.

Os principais recursos identificados na QG, a reputação, os ativos estratégicos e os recursos humanos, constituem em importantes fatores que podem contribuir para o valor percebido pelos clientes ou para o baixo custo, sendo fundamental, portanto, para a determinação e implementação da estratégia de crescimento da QG.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa propôs analisar a QG grelhados, uma empresa de médio porte do fragmentado setor de *fast food*, com base em duas teorias, as estratégias competitivas de Porter e a Visão Baseada em Recursos (RBV) no que diz respeito a formulação de estratégias competitivas, objetivando descrever como ela desenvolveu a sua estratégia competitiva. Assim o estudo procurou demonstrar a importância das cinco forças competitivas e dos recursos na relação com as atividades que levaram a empresa a crescer e manter-se competitiva. Como base da posição competitiva da QG grelhados, foram consideradas as inter-relações entre as variáveis que compõem a estrutura da indústria (ambiente externo) e aquelas inseridas na visão baseada em recursos (ambiente interno). A análise das ações estratégicas da empresa QG grelhados feita a partir dos resultados desta pesquisa, contribui para entender como essas duas abordagens teóricas podem se usadas de maneira a se complementarem no entendimento do posicionamento estratégico da empresa.

Com relação à sustentação da posição competitiva da empresa em estudo, observou-se que essa resulta tanto do seu posicionamento defensivo perante as cinco forças da indústria em que esta inserida, proveniente mais da sua curva de experiência do que do conhecimento e utilização da teoria de Porter (1980), como também dos seus recursos de reputação, ativos estratégicos e recursos humanos fatores intrínsecos a visão baseada em recursos (RBV). A reputação se refere aquilo que os clientes estimam em determinada empresa, é a associação da empresa com produtos de qualidade, no caso a empresa QG grelhados tem uma marca consolidada e bem conhecida por seus produtos de boa qualidade, que são vendidos por preços competitivos, como foi observado na análise dos dados do item 5.2 deste trabalho. Os ativos estratégicos estão relacionados ao domínio ou a posição de mercado da empresa, nesse recurso a QG se beneficia da sua estrutura de custos, ou seja, ela obtém custos mais reduzidos que suas concorrentes por participar a mais tempo do mercado, o que lhe proporciona maior conhecimento e experiência. E os recursos humanos são tidos pela QG como um dos seus principais diferencial, recebendo todo o investimento possível como foi visto no item 4.2.4 deste trabalho.

Acredita-se ter alcançado os objetivos específicos e o objetivo geral estabelecido na introdução desta dissertação, de entender a estratégia de

crescimento da empresa QG grelhados e espera-se assim finalmente, que este trabalho possa assumir importância para estudos posteriores sobre o tema, por representar um pequeno passo adiante na compreensão da relevância do conhecimento das duas abordagens teóricas, as estratégias competitivas de Porter (1980) e a visão baseada em recursos (RBV), para a formulação de estratégias empresariais

Concluindo vale ainda ressaltar alguns fatores que estabelecem limites a esse trabalho. Os dois fatores considerados mais significativos são: a estratégia de pesquisa empregada, o método do caso único e a utilização de um campo teórico restrito, focado nas Estratégias Competitivas de Porter (1980) e na Visão Baseada em Recursos – RBV, para a compreensão do posicionamento estratégico da QG, enquanto inúmeros outros campos teóricos poderiam ser considerados.

Como sugestão para realização de pesquisas futuras propõe-se:

- Um estudo mais aprofundado, com a utilização de outras abordagens teóricas para melhor compreensão do posicionamento estratégico da QG;
- Aprofundar mais o conhecimento na área de franquias, considerando que esta foi a ferramenta escolhida pela empresa para sua expansão; e
- Uma análise e avaliação das empresas concorrentes, objetivando verificar as estratégias traçadas por estas com maior profundidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABF - Associação Brasileira de *Franchising*. **Guia Oficial de Franquias**. 2005. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br>. Acesso em 19 fev. 2009.
- ABF - Associação Brasileira de *Franchising* e ECD. **Consultoria Especializada em Fast Food**. 2007. Disponível em: <http://www.suafranquia.com.br>. Acesso em 19 fev. 2009.
- ABRASCE - Associação Brasileira dos Shoppings Centers. Disponível em: <http://www.abrasce.com.br>. Acesso em 09 fev. 2009.
- ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes de Goiás. **Jornal Diário da Manhã do Estado de Goiás**. Edição 8083. 2008.
- ASN - Agência Sebrae de Notícias - DF. Disponível em: <http://www.asn.interjornal.com.br>. Acesso em 07 de jul. 2009.
- BARNEY, J., & HESTERLY, W. **Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis**. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.). *Handbook of organization studies*. London: Sage Publications, 1996.
- BARNEY, J., & HESTERLY, W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**, São Paulo: Pearson, 2007.
- BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading MA: Addison Wesley, 1996b.
- \_\_\_\_\_. *Firm resource and sustained competitive advantage*. **Journal of Management**, 17, p. 99-120, 1991.
- BERNARD, D. A. **Franchising: avalie este investimento**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERVIAN, P. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- BONOMA, Thomas V. *Case research in marketing: opportunities, problems, and process*. **Journal of Marketing Research**. v. 22, p.199-208, May 1985.

BORTOLI, Adelino Neto. **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas. Dissertação Mestrado em Economia e Administração** – Faculdade de Economia e Administração de São Paulo, São Paulo, 1980.

BOYD, H. W. *et al.* **Marketing reserch: Text and Cases.** Homewood: R. D.Irwin, 1989.

BULGACOV *et al.* (2006) **Mudanças de Conteúdo Estratégico em Pequenas Empresas de Massas Alimentícias. RAC - Revista da Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, Jul./ Set. 2006, p.159 – 179.

CHER, R. **A gerência da pequena e média empresa.** São Paulo: Maltese, 1990.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing research: methodological foundation.** Hindsale: Dryden Press, 1993.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1992.

GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., DONNELLY, J.H. **Organizações: comportamento, estrutura e processos.** São Paulo: Atlas, 1981.

GRANT, Robert M. *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.* **California Management Review**, n.3, Spring 1991.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. *The core competence of the corporation.* **Harvard Business Review**, v. 68, p. 79-91, 1990.

HOOPES, D. G.; MADSEN T. L.; WALKER, G. **Guest editor's introduction to the special issue: why is there a resourced based view? Toward a theory of competitive heterogeneity.** **Strategic Management Journal**, England, v. 24, p. 889-902, 2003.

KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

MINAYO, C. S. et al. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1997.

MOTTA, F. G. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequena empresa**: estudo multicase em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos/SP. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2000.

**MTE - MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO**. Anuário Estatístico da RAIS. Disponível em <<http://www.mte.gov.br/Menu/MercadodeTrabalho/conteudo/estatisticas.asp>>. Acesso em: 19 fev. 2009.

OECD (2000). **Small and medium-sized enterprises: local strength, global reach**. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dsti/sti/industry/smes/>>. Acesso em fev 2009.

PENROSE, E. T. *The theory of growth of the firm*. Oxford: Brasil Blackweel, 1959.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York : Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

RUSSO, D.R. **Problemas das micro e pequenas empresas: um estudo junto aos clientes no balcão SEBRAE** – Sede Porto Alegre. 2002.116 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SEBRAE. **Classificação do Porte das Empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.gov.br>. Acesso em fev. 2009.

SPANOS, Y. E.& LIOUKAS, S. **An Examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective**. *Strategic Management Journal*, v.22, p.907-934, 2001.

STALK, et al. *Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy*. **Harvard Business Review**, Boston, p. 57-69, mar.- abr., 1992.

STRAUSS, A.L.; CORBIN, J. ***Basics of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques***. London: Sage, 1990.

STONER, R. ***Teoria Geral da Administração***. São Paulo: Makron Books, 1998.

WERNERFELT, Birger. *A resource-based view of the firm*. ***Strategic Management Journal***, v.5, p.171-180, 1984.

\_\_\_\_\_. *A resource-based view of the firm: ten years after*. ***Strategic Management Journal***, v.16, p.171-174, 1995.

YIN, Robert K. ***Case study research: design and methods***. 2nd ed. Newbury Park: Sage Publications, 1994.

## APÊNDICE A - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

### 1. VISÃO GERAL DO PROJETO DO ESTUDO DE CASO

Este protocolo de estudo de caso único, apresenta a estrutura a ser utilizada para execução da pesquisa proposta neste trabalho. A pesquisa qualitativa a ser realizada com a aplicação de estudo de caso único, tem como objetivo entender a estratégia de crescimento da empresa QG grelhados que atua na indústria de *fast food* de Goiânia, Estado de Goiás.

**Título:**

- Formação de Estratégias na Indústria de *Fast Food*: O Caso da Empresa QG grelhados de Goiás.

**Objetivo geral:**

- Entender a estratégia de crescimento da QG, empresa que atua na indústria de *fast food* em Goiânia, Estado de Goiás.

**Objetivos específicos:**

- Definir as características atuais da indústria de *fast food*.
- Analisar e descrever as estratégias adotadas pela QG, para atuar na indústria de *fast food*.
- Identificar os recursos e capacidades que embasam a estratégia da QG.

### 2. PROCEDIMENTOS DE CAMPO

**Aspectos metodológicos:** pesquisa exploratória de natureza qualitativa com pesquisa de campo utilizando a estratégia de estudo de caso único holístico. A unidade de análise do caso é a empresa QG.

**Fontes de evidências:** entrevista pessoal e individual com os diretores da empresa, análise de documentos e observação não-participativa.

**Instrumento de coleta de dados:** roteiro de entrevista

**Indústria:** Alimentícia de *fast food*

**Empresa-Caso:** QG grelhados

**Pesquisador / entrevistador:** Lucia Aparecida de Moraes Abrantes.

**Procedimentos e observações:**

- Solicitar documentos que possam ampliar ou corroborar as informações verbais ou, ainda, torná-las mais precisas, sempre que possível. E: relatórios anuais, planos, estudos formais ou informais, avaliações, propostas, pesquisas, projetos, organogramas, fluxogramas, demonstrativos, relatórios gerenciais, modelos, procedimentos ou rotinas, comunicações internas ou externas, peças publicitárias, reportagens, materiais de associações de classe ou sindicatos e outras publicações especializadas;
- As questões do roteiro de entrevista são feitas para o entrevistador e não literalmente para o entrevistado. Servem como guia para a coleta das informações durante a investigação;
- As questões do roteiro devem ser aprofundadas de forma a explorar adequadamente o assunto. Buscar as relações de como e porque os eventos estudados ocorrem;
- Utilizar gravador, e efetuar anotações ao mesmo tempo;
- Indagar sobre confidencialidade ou limitação da divulgação das informações prestadas;
- Solicitar permissão para enviar relatório da entrevista para eventuais revisões e considerações adicionais por *e-mail* aos respectivos entrevistados;
- Tempo estimado para cada entrevista: 2 horas.

### **3. ROTEIRO DAS ENTREVISTAS**

#### **3.1 Caracterização da empresa:**

- Razão social:
- Nome fantasia:
- Categoria: franquia, loja própria ou outro tipo:
- Número e local das lojas:
- Número de funcionários por loja:
- Principais produtos de *fast food*:

### **3.2 Caracterização do entrevistado:**

- Nome completo:
- Cargo:
- Formação:
- Telefone para contato:
- *E-mail*:
- Data da entrevista:
- Horário:

### **3.3 Questões do Roteiro de Entrevista:**

#### **3.3.1. Estrutura da indústria de acordo com o modelo de Porter**

##### **3.3.1.1 Rivalidade entre as empresas existentes**

- Quais os tipos comuns de disputa por posições na indústria de *fast food*?
  - Preços
  - Publicidade
  - Novos produtos
  - Aumento das garantias
- Quais são os fatores estruturais da indústria de *fast food* causadores de rivalidade?
  - Concorrentes numerosos ou bem equilibrados.
  - Crescimento lento da indústria.
  - Custos fixos ou de armazenamento altos.
  - Ausência de diferenciação ou custos de mudanças.
  - Capacidade aumentada em grandes incrementos.
  - Concorrentes divergentes.
  - Grandes interesses estratégicos.
  - Barreiras de saídas elevadas.
- Quais as fontes de barreira de saída mais importante?
  - Ativos especializados.
  - Custos fixos de saída.
  - Inter-relações estratégicas.

- Barreiras emocionais
- Restrições de ordem governamental e social.

### **3.3.1.2 Ameaça de novos entrantes potenciais**

- Quais são as barreiras para um novo entrante?
  - Economia de escala.
  - Diferenciação do produto.
  - Necessidades de capital.
  - Custos de mudança.
  - Acesso aos canais de distribuição.
  - Desvantagens de custo independentes de escala.
- Quais são as condições de retaliação dos competidores?

### **3.3.1.3 Ameaça de produtos ou serviços substitutos**

- O que considera como substitutos (avaliação do entrevistado)?
- Quais as vantagens que tem sobre o produto do entrevistado?
- Qual o produto substituto mais preocupante?

### **3.3.1.4 Poder de negociação dos fornecedores**

- Quais são as características dos fornecedores da indústria de *fast food*?
- Quais são os fatores determinantes de poder dos fornecedores da indústria de *fast food*?
  - É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende.
  - Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria.
  - A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor.
  - O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador.
  - Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança.
  - O grupo de fornecedor é uma ameaça concreta de integração para frente.

### **3.3.1.5 Poder de negociação dos compradores**

- Quais são as características dos compradores na indústria de *fast food*?
- Qual é o poder de negociação dos compradores?
  - Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor?
  - Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras.
  - Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou são diferenciados.
  - Ele enfrenta poucos custos de mudança.
  - Ele consegue lucros baixos.
  - Eles são uma ameaça concreta de integração para trás.
  - O produto da indústria não é importante para qualidade dos produtos ou serviços do comprador.
  - O comprador tem total informação.

### **3.3.2. Visão Baseada em Recursos (VBR)**

#### **3.3.2.1** Quais são os tipos de recursos que a empresa possui?

- Recursos Financeiros
- Recursos Físicos
- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos
- Reputação
- Recursos Organizacionais
- Inovação
- Ativos Estratégicos
- Arquitetura Estratégica

#### **3.3.2.2** O que faz a organização para identificar, cultivar e explorar seus recursos?

**3.3.2.3** Quais os recursos utilizados pela empresa podem ser considerados: valiosos, raros, únicos ou difíceis de serem copiados?

**3.3.2.4** Existem recursos superiores aos dos concorrentes que possam ser considerados fontes de vantagem competitiva?

**3.3.2.5** Existe algum recurso que foi desenvolvido com base em fatos históricos da empresa?

**3.3.2.6** Quais são os recursos que a empresa utiliza para atuar com sucesso no segmento de *fast food*?

**3.3.2.7** A empresa investe no desenvolvimento dos novos produtos ou processos organizacionais?

### **3.3.3. Posicionamento competitivo**

**3.3.3.1** Qual é o mercado da empresa?

**3.3.3.2** Quem são os clientes da empresa?

**3.3.3.3** Como a empresa acompanha os movimentos dos concorrentes?

**3.3.3.4** Existe algum tipo de regulamento do setor?

**3.3.3.5** Que tipo de relação a empresa mantém com seus fornecedores?

**3.3.3.6** Como a empresa avalia seu desempenho em relação ao mercado?

**3.3.3.7** Quais são os aspectos valorizados pelos clientes em relação aos seus produtos e serviços?

### **3.3.4. Estratégias**

**3.3.4.1** Como a empresa formula suas estratégias?

**3.3.4.2** Quais são as estratégias utilizadas pela empresa?

**3.3.4.3** Quem são os envolvidos no processo de formulação de estratégias?

**3.3.4.4** A empresa utiliza algum processo formal de planejamento estratégico?

**3.3.4.5** A empresa analisa as ameaças e oportunidades do ambiente externo?

**3.3.4.6** A empresa analisa os pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno?

**3.3.4.7** Como a empresa se relaciona com outras empresas do seu setor?

**3.3.4.8** Qual é o nível de concorrência no setor?

#### 4. GUIA PARA O RELATÓRIO FINAL DO ESTUDO DE CASO

**Análise de dados:** o estudo utiliza a estratégia geral de análise baseada em proposições teóricas e, como técnica analítica específica, a adequação ao padrão, a fim de entender a estratégia de crescimento e posicionamento competitivo da empresa em estudo, comparando as evidências empíricas obtidas com as proposições teóricas apresentadas na fundamentação teórica.

**Relatório final da pesquisa de campo:** seguirá uma estrutura linear, com a apresentação da indústria estudada, da empresa escolhida como caso de estudo, dos dados coletados na entrevista, na observação não-participativa e na documentação, análise, discussão e descobertas principais, e conclusões, incluindo limitações da pesquisa.

**APÊNDICE B - SITES PESQUISADOS NA INTERNET**

- a) <http://www.abrasce.com.br> – Associação Brasileira de Shopping Center.
- b) <http://www.abf.org.br> – Associação Brasileira de Franchising.
- c) <http://www.abia.org.br> – Associação Brasileira da Indústria de Alimentos.
- d) <http://www.revistafranquia.com.br> – Franquia & Cia
- e) <http://www.institutifranchising.com.br> – Jornal do Franchising.
- f) <http://www.hbsp.harvard.edu> – Harvard Business School Publishing.
- g) <http://www.portaldosshopping.com.br> – Portal dos Shoppings.
- h) <http://www.bndes.gov.br> - BNDES
- i) <http://www.mte.gov.br> - Ministério do Trabalho e Emprego
- j) <http://www.orcd.org> - Organization Economic Cooperation and Development
- k) <http://www.sebrae.gov.br> - SEBRAE

## ANEXO A - ILUSTRAÇÃO MUDANÇAS OCORRIDAS LOJAS QG

As Figuras abaixo mostram as mudanças que ocorreram nas lojas desde a criação da empresa em 1979 até hoje.



Quitandinha Goiana, Rua 84 - 1979



Unidade QG Flamboyant – 1981



Unidade QG Wal Mart – 2007



Novo conceito de lojas- 2009

## ANEXO B - LINHAS DE PRODUTOS QG

As figuras abaixo mostram as linha de produtos da QG

### - Linha de Sanduíches

Sanduíches, recheados com muito queijo, com várias opções de carne – hambúrguer de frango, bovino e peru, filé Mignone, filé de frango, picanha e calabresa – envolvidos por um pão de *hambúrguer*.



### - Linha Leve

Saladas, acompanhadas de um grelhado de frango ou filé *Mignone* e sanduíches *lights*, com *hambúrguer* de peru ou filé de frango no pão sírio. Ainda tem opção de molhos variados para acompanhar a salada.



### - Linha de Pastéis

Pastéis característicos da rede há quase três décadas. Os mais variados sabores podem ser pedidos no tamanho tradicional ou nas porções mini. Em destaque ficam os pastéis doces de banana com canela e brigadeiro, que finalizam qualquer refeição.



### - Linha de Grelhados

A linha de grelhados compreende desde pratos econômicos, até os mais elaborados como *parmegianas* e *stroganoffs*. Dentre os mais pedidos estão o grelhado de contrafilé e o grelhado de picanha maturada.



- Linha de Sobremesas

Casquinhas, *sundaes* e *milk shakes* nos sabores de creme, misto e chocolate compreendem a linha de sobremesas, além dos pastéis de brigadeiro e banana com sorvete, uma inovação de sabor peculiar do QG.



## ANEXO C - PRODUTOS COMERCIALIZADOS PELA QG

Segue abaixo a relação de todos os produtos comercializados pela QG.

<b>PASTÉIS</b>
Queijo
Carne
Carne c/ Queijo
Carne c/ Pequi
Carne c/ Catupiry
Carne c/ Guariroba
Frango c/ Catupiry
Frango c/ Guariroba
Calabresa c/ Queijo
Guariroba
3 Queijos
4 Queijos
Pizza

<b>GRELHADOS ECONÔMICOS QG</b>
Acompanhamentos: arroz, feijão tropeiro ou caldo, vinagrete e farofa.
HAMBÚRGUER BOVINO (1 UNIDADE)
CALABRESA (1 PEDAÇO)
FRANGO COMPACTADO (1 UNIDADE)

<b>STROGONOFF QG</b>
Acompanhamentos: arroz, batata palha ou purê de batata.
STROGONOFF DE FRANGO
STROGONOFF DE FILÉ MIGNON

<b>PARMEGIANAS QG</b>
PARMEGIANA DE FILÉ DE FRANGO
PARMEGIANA DE FILÉ MIGNON

<b>GRELHADOS QG – ESCOLHA A CARNE + 4 ACOMPANHAMENTOS</b>
HAMBURGUER BOVINO (2 UNIDADES)
FRANGO COMPACTADO (2 UNIDADES)
CALABRESA COM OVO (2 PEDAÇOS)
FILÉ DE FRANGO (120GR)
FILÉ SUÍNO (150GR)
FILÉ MIGNON (150GR)
CONTRA-FILÉ (100GR)
PICANHA MATURADA (200GR)

ACOMPANHAMENTOS DOS GRELHADOS
Arroz
Feijão de caldo
Feijão tropeiro
Purê de batata
Salada (vinagrete e alface)
Tomate em rodela e alface
3 mini pastéis de carne
3 mini pastéis de queijo
Batata palha
Batata Frita
Catupiry
Farofa
Mussarela
Cebola
Ovo

LINHA LEVE QG – SALADAS
Acompanha 1 molho: molho QG ou italiano.
SALADA QG
SALADA QG COM FILÉ DE FRANGO
SALADA QG COM FILÉ MIGNON

LINHA LEVE QG – SANDUÍCHES
QG LEVE – pão, molho light, hambúrguer de peru, queijo prato, alface e tomate.
QG LIGHT – pão sírio, filé de frango (120 grs.), molho light, mussarela, alface e tomate.

SANDUÍCHES
QG CALABRESA
QG PIKANHA
QG BIG CHEESE
Hambúrguer
Filé Mignon
Compactado
QG TURBO
Hambúrguer
Filé Mignon
Compactado
QG ZÃO
Hambúrguer
Filé Mignone
Compactado

<b>SOBREMESAS</b>
<b>PASTÉIS DE SOBREMESA</b>
Brigadeiro Banana c/ Canela Banana c/ Canela e Queijo Romeu e Julieta – Goiabada com catupiry
<b>SORVETES</b>
Casquinha – baunilha / chocolate / mista Mini pastel com sorvete Pastel com sorvete Sundae – caramelo / chocolate Milk shakes (300ml / 500ml) – ovomaltine / baunilha / chocolate

<b>BEBIDAS</b>	<b>Unid.</b>
Chopp	300 ml
Cerveja	Lata
Coca-Cola	Lata
Coca-Cola Zero	Lata
Fanta Laranja	Lata
Fanta Laranja Zero	Lata
Fanta Uva	Lata
Kuat	Lata
Kuat EKO	Lata
Sprite	Lata
Sprite Zero	Lata
Coca-Cola	Copo 300 ml Copo 500 ml
Coca-Cola Light	Copo 300 ml Copo 500 ml
Fanta	Copo 300 ml Copo 500 ml
Kuat	Copo 300 ml Copo 500 ml
Sprite	Copo 300 ml Copo 500 ml
Suco Del Valle Mais Uva	Lata
Suco Del Valle Mais Uva Light	Lata
Suco Del Valle Mais Pêssego	Lata
Suco Del Valle Mais Pêssego Light	Lata
Suco Del Valle Mais Maracujá	Lata
Suco Del Valle Mais Manga	Lata
Suco Del Valle Mais Goiaba	Lata
Suco Laranja Caseira	250 ml
Acqua Lia Premium sem gás	350 ml
Acqua Lia Premium com gás	350 ml
Aquarius Fresh	510 ml

## **ANEXO D - PROCEDIMENTOS DO NEGÓCIO DE FRANQUIA DA QG**

### **1 Atribuições da QG Franqueadora**

Entre as diversas atividades que deverão ser desenvolvidas pela QG, destacam-se:

- Assessoria na escolha do ponto comercial;
- Orientação quanto aos padrões e conceitos técnicos e visuais a serem adotados na construção ou reforma da loja franqueada;
- Orientação na gestão do negócio;
- Realização de treinamentos ao franqueado e gerente da loja. Fornecimento de manuais operacionais contendo todas as informações necessárias à implantação e operação de uma unidade. São compilações de todos os processos a serem adotados pelas lojas QG durante sua atividade, traduzindo todo o conhecimento e segredos de negócio da franqueadora e do negócio QG, os quais serão fornecidos ao franqueado a título de comodato;
- Fornecimento de produtos de sua fabricação para as lojas franqueadas e indicação de fornecedores para aquisição de outros produtos;
- Suporte constante no que concerne à manutenção do padrão de qualidade e atendimento em todos os pontos de venda;
- Supervisão e consultoria de campo com visitas periódicas.
- Apoio operacional pré e pós-inauguração.
- Planejamento e aprovação de marketing e propaganda da rede de franquias.

### **2 Atribuições do Franqueado.**

A seguir, são destacadas algumas das principais atividades que serão desenvolvidas pelos franqueados da rede QG:

- Participar de todos os treinamentos e convenções oferecidos pelo franqueador;
- Manter a sua loja estritamente de acordo com a orientação e

especificações da QG, em especial quanto às instalações, equipamentos utilizados e atendimento ao cliente;

- Cuidar para que a loja esteja sempre em condições impecáveis de limpeza e organização, compatíveis à imagem da marca QG;
- Manter atendimento exemplar e profissionalismo de alto padrão, incluindo toda sua equipe de funcionários e assessores, inclusive capacitando seus profissionais para atender ao público dentro dos padrões QG;
- Cumprir todos os compromissos assumidos perante a QG dentro das condições e dos prazos fixados;
- Assumir toda e qualquer despesa e responsabilidade jurídica decorrente da reforma, abertura e operação de sua loja QG;
- Adotar incondicionalmente todo o sistema de operação utilizado pelo franqueador;
- Observar e cumprir todos os termos e condições estabelecidos no contrato de franquia;
- Acatar as orientações, correções e ajustes operacionais solicitados pelo franqueador;
- Arcar com os custos de deslocamento, hospedagem e alimentação próprios e de colaboradores na ocasião do treinamento oferecido pela franqueadora na cidade de Goiânia, bem como nas ocasiões de convenções de marketing.

### **3 Investimentos**

Para aquisição de uma franquia QG será necessário que o candidato tenha reservas para cobertura dos seguintes investimentos:

1. Taxa de Franquia – A taxa inicial de franquia para aquisição e operação de uma loja QG é de R\$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais). A taxa de franquia remunera o QG:

- Pela concessão do direito de montar e operar uma loja QG nos moldes das lojas já existentes e/ou moldes de lojas em novo padrão visual;
- Pelo direito do franqueado de ser abastecido com os produtos que

compõem o mix de produtos QG;

- Pelo treinamento inicial;
- Pelas visitas para escolha do ponto onde será instalada a loja do franqueado;
- Pela orientação para a montagem da loja;
- Pelo suporte para a inauguração da loja.

Esta taxa deverá ser paga no ato da assinatura do pré-contrato de franquia sendo que, no caso de não aprovação do franqueado durante o treinamento, haverá devolução de 90% (noventa por cento) do valor pago.

2. Investimento inicial – O investimento inicial previsto e estimado para montagem e abertura de uma franquia QG é de aproximadamente R\$ 225.000,00 (duzentos e vinte e cinco mil reais), dependendo da localização e da metragem da loja, entre outros fatores. Nesse valor estão estimados o custo do projeto arquitetônico, obra civil, mobiliário da loja, materiais de embalagens e impressos, software, equipamentos e computadores. Não estão inclusos neste valor a taxa de franquia, a aquisição do ponto comercial (luvas) onde será instalada a loja QG, a verba de marketing para a inauguração da loja, o estoque inicial nem o capital de giro necessário à operação.

3. Estoque Inicial – O estoque inicial de mercadorias tem valor aproximado de R\$ 15.000,00 (quinze mil reais), podendo variar de acordo com a metragem e localização da loja e deve ser pago via boleto bancário, antes da inauguração da loja. Este valor corresponde ao estoque médio referente de 8 (oito) a 10 (dez) dias de operação da loja, para commodities, e 15 dias para insumos especiais QG, devendo o franqueado fazer os pedidos quinzenalmente à franqueadora.

4. Taxa de Royalties – A taxa de royalties é o valor a ser pago à QG por cada um dos franqueados da rede para que possa utilizar continuamente:

- A marca QG JEITINHO CASEIRO;
- O método de gestão do negócio;
- A orientação constante do QG;
- Os manuais de operação da loja;
- O desenvolvimento de novos produtos;
- Outros benefícios que venham a ser instituídos pelo QG.

Na franquia QG essa taxa é correspondente a 5% (cinco por cento) do

faturamento bruto mensal do franqueado, paga através de boleto bancário a ser emitido uma vez por mês para pagamento até o dia 05 (cinco) do mês subsequente.

5. Taxa de Propaganda – Taxa de propaganda é o valor a ser pago à QG por cada um dos franqueados da rede para as campanhas de divulgação da marca, que favorecem a todas as lojas. Todo franqueado QG deverá colaborar com 3 % (três por cento) do faturamento bruto mensal de sua loja para o fundo de propaganda. O fundo de propaganda cooperado é utilizado para fazer frente às despesas de criação e produção de materiais, através de um calendário de marketing aprovado pelo comitê de marketing do QG. O fundo de propaganda cooperado será gerido pelo comitê de marketing do QG, composto por um ou mais representantes QG e dois ou mais franqueados. Será realizado um planejamento anual de todas as campanhas e ações a serem executadas através da utilização dos recursos do fundo de propaganda. Esse planejamento será revisado a cada seis meses.

Caberá ao Comitê de Marketing QG:

- Aprovação das campanhas de marketing e planejamento anual;
- Criação das peças publicitárias;
- Produção das peças publicitárias.

Ao franqueado caberá apenas:

- Prover a agência de propaganda e a QG com as informações solicitadas referente ao seu mercado local;
- Veiculação das campanhas em seu mercado local;
- Impressão dos catálogos de produtos, bem como materiais visuais de utilização local.

Não há diferença de tratamento ou alocação de recursos entre publicidade nacional ou regional, nem fundos separados para cada tipo de publicidade. A verba do fundo de propaganda cooperada será utilizada sempre e somente em ações aprovadas pelo comitê de marketing do QG.

Todas as lojas deverão enviar relatório de vendas dos produtos e serviços, até o dia 10 (dez) subsequente a cada mês de vendas, conforme formato do relatório a ser disponibilizado pelo comitê de marketing. O pagamento deverá ser feito através de boleto enviado pela QG, com

vencimento no dia 25 (vinte e cinco) do mês subsequente às vendas. Caso a loja não envie o relatório até essa data, o comitê de marketing arbitrará o valor com base nas compras feitas pela loja junto à fornecedora QG, acrescido de uma multa de 10% (dez por cento). Caso haja omissão, falsidade ou erro em qualquer informação necessária ao envio da cobrança do valor de contribuição para o fundo de propaganda, o respectivo franqueado pagará multa no valor de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), a ser depositada no próprio fundo de propaganda cooperado. Caso qualquer boleto de cobrança não seja pago na data correta, o franqueado arcará com o pagamento de multa e juros, bem como o protesto de título e suspensão do fornecimento de produtos/contrato a critério do comitê de marketing do QG.

O comitê de marketing do QG enviará um relatório trimestral para todos os franqueados da rede QG demonstrando todos os valores depositados por cada loja ao longo do período, bem como os detalhes de todas as despesas pagas, mostrando o beneficiário de cada pagamento e explicando o serviço prestado por cada beneficiário. Anexo a este documento será enviado um extrato da conta bancária referente ao mesmo período.

6. Capital de Giro - Nos primeiros meses de atividade da loja e até que a mesma atinja faturamento previsível e estável, será solicitado que o franqueado tenha uma reserva para as despesas indispensáveis do negócio de no mínimo R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais).

7. Seguro - A QG recomendará aos seus franqueados que mantenham válidas apólices de seguro de responsabilidade civil, em razão dos produtos vendidos na sua loja, de danos pessoais e patrimoniais do próprio franqueado e de terceiros, contra roubo e incêndio das máquinas, equipamentos e instalações da sua loja. E também contra riscos em relação ao imóvel onde está situada a loja, cujo valor mínimo inicial dos respectivos prêmios não será inferior ao valor dos investimentos totais iniciais.

A QG já está oferecendo franquias e analisando os pré-cadastros preenchidos em seu site pelos interessados a franqueados, para que assim do término da obra onde se instalará sua sede, prevista para o início do ano de 2010, possa começar a operacionalizar seu processo de distribuição das franquias.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

**AUTORIZAÇÃO**

Eu LUCIA APARECIDA DE MORAES ABRANTES CPF 310.423.251-20 autorizo o Programa de Mestrado em Administração da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título  
“FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NAS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE NA INDÚSTRIA DE *FAST FOOD*: O CASO DA QG GRELHADOS DE GOIÁS.”  
Orientada pelo professor Dr.º Astor Eugênio Hexel, para:

Consulta  Sim  Não

Empréstimo  Sim  Não

Reprodução:

Parcial  Sim  Não

Total  Sim  Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial  Sim  Não

Total  Sim  Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário:  Sim  Não

Resumo:  Sim  Não

Capítulos:  Sim  Não

Quais: todos capítulos

Bibliografia:  Sim  Não

Anexos:  Sim  Não

São Leopoldo, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Assinatura do(a) Autor(a)

Visto do(a) Orientador(a)