

**GABRIEL KITASAWA DE MENEZES DÓRIA**

**As influências da tecnologia no  
planejamento estratégico de uma rede de *fast-food***

**São Paulo  
2019**



**GABRIEL KITASAWA DE MENEZES DÓRIA**

**As influências da tecnologia no  
planejamento estratégico de uma rede de *fast-food***

Trabalho de Formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo para  
obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção.

**São Paulo  
2019**



**GABRIEL KITASAWA DE MENEZES DÓRIA**

**As influências da tecnologia no  
planejamento estratégico de uma rede de *fast-food***

Trabalho de Formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo para  
obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção.

Orientador: Professor Doutor Fernando José  
Barbin Laurindo

**São Paulo  
2019**

### Catálogo-na-publicação

Dória, Gabriel Kitasawa de Menezes

As influências da tecnologia no planejamento estratégico de uma rede de fast-food / G. K. M. Dória -- São Paulo, 2019.

138 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Estratégia 2.Fast-food 3.Tecnologia 4.Planejamento Estratégico  
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

*À minha família de sangue e de consideração,  
obrigado por me colocarem em uma posição de  
questionamento e luta por aquilo que acredito  
e sonho*





## **AGRADECIMENTOS**

Para começar, agradeço aos meus pais pela minha formação como pessoa. Já são mais de 22 anos de aulas diárias de humildade, dos mais diversos questionamentos da vida e da rotina, de momentos de reflexão e valorização de quem somos e de onde queremos chegar. Obrigado por me fazerem apreciar a vida com esse olhar que só vocês conhecem.

Ao meu orientador, Fernando José Barbin Laurindo, cuja postura durante todo esse projeto me fez ter outra visão e percepção sobre a relação aluno-professor durante a faculdade. Agradeço por sua competência, dedicação, conhecimento e perseverança, mesmo quando nada parecia estar certo.

Ao meu irmão, por todo carinho e zelo, mesmo que às vezes distante. Obrigado por ser minha primeira base para comparação e me fazer desafiar meu eu de hoje para ser minha melhor versão.

Às minhas amigas de longa data, Vitória, Fernanda, Gabi, Thais e Giulia, que não desistiram de mim mesmo tendo as mais estranhas e diferentes rotinas. Realmente, independentemente do tempo que passamos sem nos ver, quando nos vemos parece que nada mudou entre nós.

Aos amigos que cruzaram meu caminho durante as aulas da Poli, Larissa, Taina, André, Marcela, Camila, Rafael e Fernando, obrigado por me trazerem inúmeras boas lembranças entre o dia a dia de trabalhos e provas.

Às inúmeras pessoas com quem dividi momentos únicos de desafio e aprendizado enquanto na Poli Júnior. Obrigado, Jacqueline, Arianne, Marina, Marjorie, Luís Fernando, Pedro, Arthur, Felipe, Leonardo, Paulo, Eric e todas as pessoas com quem tive a chance de aprender e até hoje me servem como inspiração.

À Antonia, Arthur e Clara, pela amizade sincera e única construída em uma aventura. Obrigado por me fazerem perceber que sonhos realmente se tornam realidade, e que basta darmos uma chance ao novo para alcançarmos sorrisos verdadeiros.

À Hannah, por me aturar mesmo nos dias mais difíceis, me animar quando nada parece fazer sentido, por ser uma amiga verdadeira e que sempre estará comigo. Não só pelo nome, você é uma verdadeira estrela! Lembre-se que todo o brilho que você carrega ilumina, antes de qualquer coisa, o seu caminho. Tenho certeza que você irá muito longe.

Por fim, a todas as pessoas que contribuíram de alguma forma em minha jornada até onde estou. Saibam que carrego comigo as energias, os sorrisos e pensamentos que compartilhamos, e sou uma pessoa extremamente grata por ter essa possibilidade.

*"It takes all the running you can do, to keep  
in the same place. If you want to get  
somewhere else, you must run at least twice  
as fast as that!"*

*Lewis Carrol*



## RESUMO

Com o objetivo de atender pessoas que buscavam preços acessíveis e um baixo tempo de atendimento, os restaurantes *fast-food* surgiram no começo do século XX. Desde então, diversas redes de restaurante foram criadas e/ou se adaptaram a esse modelo de operação, que, em 2018, movimentou mais de US\$800 bilhões. No Brasil, a expansão das redes de *fast-food* ocorreu de maneira mais intensa durante os anos 90, quando inúmeras marcas internacionais começaram a atuar no setor que, em 2018, movimentou mais de US\$25 bilhões.

O projeto realizado visa estudar a realidade da Empresa Q, que atua no ramo de *fast-food*, e está passando por seu planejamento estratégico. Mais especificamente, o trabalho busca entender como a tecnologia torna-se um aspecto indispensável se considerado o futuro do setor, bem como pontuar como a empresa pode se beneficiar desse fato para estruturar seu posicionamento estratégico durante os próximos anos.

Para realizar essa análise, buscou-se entender, primeiramente, a estrutura estratégica atual da empresa, sendo aplicadas, para isso, as teorias de Porter, Slack e outros teóricos. Partindo das análises realizadas, foram listados os principais problemas da Empresa Q, além de serem criadas alternativas de solução para cada um dos problemas.

É interessante destacar que a busca por alternativas de solução foi feita considerando *cases* de sucesso internacional, e que, de modo geral, todas alternativas encontradas apresentavam algum aspecto tecnológico para a empresa.

Por fim, com base nas alternativas elencadas, foi detalhado, também, um plano de ação a ser aplicado durante o ano de 2020 pela Empresa Q, de modo que sejam destacados os principais responsáveis pelas atividades e prazos a serem cumpridos.

Todas as análises realizadas buscam entender quais as possibilidades futuras para a empresa, de modo que, ao fim do planejamento estratégico, seja possível ter uma visão clara do que deve, ou não, ser feito.

**Palavras-chave:** Estratégia, *fast-food*, tecnologia, Planejamento Estratégico



## **ABSTRACT**

Aiming on serving people who were looking for affordable prices and short time services, fast food restaurants emerged in the early twentieth century. Since then, many restaurant chains have been created and/or adapted to this operation model, which moved more than \$800 billion in 2018. In Brazil, the expansion of fast food restaurants occurred more intensely during the 1990s, when many international brands started acting on the sector, which moved over \$25 billion in 2018.

The objective of this project is to study the reality of Company Q, a fast food business which is undergoing its strategic planning. More specifically, the project seeks to understand how technology becomes an indispensable aspect when considering the future of the sector, furthermore, this project tries to emphasize how the company can benefit of this fact to structure its strategic positioning over the coming years.

To perform this analysis, it is necessary to understand the current strategic structure of the company, applying the theories of Porter, Slack and other theorists. Based on the analyzes performed, the main problems of Company Q were listed, as well as possible solutions for the company.

It is interesting to highlight that the search for solutions was made considering internationally successful cases, and in general, all alternatives found presented some technological aspect to solve the problem.

Finally, based on the alternatives listed, an action plan was also detailed and should be applied at Company Q during the year 2020, so that the main responsible and deadlines are explicit.

All the analyzes performed seek to understand the future possibilities for the company, so that, at the end of strategic planning, it is possible to have a clear view of what should or should not be done.

**Keyword:** fast food, technology, Strategy, Strategic Planning





## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias competitivas .....	30
Figura 2 – Estratégias competitivas genéricas .....	37
Figura 3 – Efeitos externos e internos dos objetivos de desempenho .....	40
Figura 4 – Modelo das Lacunas (gaps) .....	41
Figura 5 – Quadro de Modelo de Negócios .....	44
Figura 6 – Fases de atuação dos canais .....	46
Figura 7 – Fases de atuação dos canais .....	47
Figura 8 – Balanced Scorecard .....	51
Figura 9 – Processos gerenciais da implantação do BSC .....	53
Figura 10 – Interrelação entre componentes de plano de Marketing .....	56
Figura 11 – Matriz de erros de teste de hipótese .....	56
Figura 12 – Fragmento da curva e função t de Student .....	58
Figura 13 – Modelo de diagrama de espectro de descentralização .....	60
Figura 14 – Escala Fundamental de Saaty .....	61
Figura 15 – Matriz de Priorização de Critérios .....	61
Figura 16 – Matriz de priorização das alternativas .....	62
Figura 17 – Classificações do mercado de restaurantes.....	64
Figura 18 – Cinco forças de Porter aplicadas sobre a indústria de fast-food .....	79
Figura 19 – Business Model Canvas da Empresa Q .....	87
Figura 20 – Mix de marketing da Empresa Q .....	89
Figura 21 – Matriz de Lacunas da Empresa Q .....	96
Figura 22 – Diagramas de espectro de descentralização da Empresa Q .....	98
Figura 23 – Escala de pontuação dos critérios .....	112
Figura 24 – Cronograma de digitalização da experiência do usuário .....	123
Figura 25 – Cronograma de centralização da área de TI .....	124
Figura 26 - Cronograma de virtualização de treinamentos .....	125
Figura 27 – Cronograma de parceria com plataforma de delivery .....	126
Figura 28 - Cronograma de criação de dark kitchens .....	127



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise SWOT .....	35
Quadro 2 – Escala de importância e desempenho .....	42
Quadro 3 – Critérios analisados no grau de descentralização de uma empresa .....	59
Quadro 4 – Desenvolvimento histórico do número de transações per capita, ticket médio e gasto per capita em serviços limitados e completos .....	66
Quadro 5 – Escala de notas – pesquisa com o consumidor .....	90
Quadro 6 – Critérios avaliados e significados .....	90
Quadro 7 – Resultados de análise de Valor Percebido pelo Usuário .....	91
Quadro 8 – Significância da análise VPU – Empresa Q x Concorrente A .....	93
Quadro 9 – Significância da análise VPU – Empresa Q x Concorrente B .....	94
Quadro 10 - Significância da análise VPU – Empresa Q x Média Geral .....	94
Quadro 11 – Posicionamento da Empresa Q frente aos concorrentes .....	95
Quadro 12 – Avaliação do grau de descentralização da Empresa Q .....	97
Quadro 13 – Matriz de priorização dos critérios .....	111
Quadro 14 – Síntese dos principais problemas e alternativas de solução.....	113
Quadro 15 – Matriz de decisão das alternativas de solução .....	114



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Movimentação de capital no setor de foodservice em 2018 por país .....	63
Gráfico 2 – Movimentação de capital no setor <i>foodservice</i> no Brasil (valor deflacionado) ...	64
Gráfico 3 – Movimentação de capital no setor foodservice em 2018 por classificação de restaurantes (R\$ bilhões) .....	65
Gráfico 4 – Comparação de movimentação de capital – serviço limitado x serviço completo (R\$ bilhões).....	66
Gráfico 5 – Variação de representatividade do mix de canais no mundo.....	67
Gráfico 6 – Variação percentual do mix de canais no Brasil .....	68
Gráfico 7 – Penetração online em transações limited-service - Mundo x Brasil – (visão CAGR 2013/2018).....	69
Gráfico 8 – Grau de importância dos critérios de decisão para um consumidor .....	70
Gráfico 9 – Principais reclamações dos consumidores de fast-food.....	71
Gráfico 10 - Transição de canais para compra e recebimento de pedidos - visão do consumidor .....	72
Gráfico 11 – Transição de canais para compra e recebimento de pedidos – visão consolidada do consumidor .....	73
Gráfico 12 – VPU comparativo entre empresas (1/2) .....	92
Gráfico 13 – VPU comparativo entre empresas (2/2) .....	92



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AHP – Analytic hierarchy process

B2B – Business to business

BSC – Balanced Scorecard

EUA – Estados Unidos da América

KPI – Key Performance Indicators

PMV – Produto mínimo viável

SWOT – *Strenghts, weakness, opportunities, threats*

TI – Tecnologia da informação

VPU – Valor percebido pelo usuário





## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	25
1.1. Indústria	25
1.2. A empresa	26
1.3. Motivações e objetivos	26
1.4. Estrutura do trabalho	27
2. REVISÃO DE LITERATURA	29
2.1. Estratégia	29
2.1.1. Entendendo o ambiente competitivo	30
2.1.2. Análise estrutural dentro da indústria	33
2.1.3. Análise SWOT	34
2.1.4. Competências essenciais	36
2.1.5. Estratégias competitivas genéricas e posicionamento	36
2.1.6. Desdobramento estratégico para nível operacional	39
2.1.7. Evolução da indústria	42
2.1.8. <i>Business Model Canvas</i>	43
2.1.9. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	50
2.2. Avaliação de qualidade	53
2.2.1. Satisfação do cliente	53
2.3. Marketing	55
2.4. Estatística e teste de hipótese	56
2.4.1. Teste de diferença de médias com $\sigma$ desconhecido	57
2.5. Gestão de tecnologia da informação	58
3. DESENVOLVIMENTO	63
3.1. Apresentação do mercado	63
3.1.1. Mercado de restaurantes	63
3.1.2. <i>Mix</i> de canais	67

3.1.3. Surgimento de agregadores	68
3.1.4. Pesquisa com o consumidor	70
4. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA	75
4.1. Posicionamento estratégico atual	75
4.1.1. Análise setorial	75
4.1.2. Análise SWOT	79
4.1.3. Estratégia genérica	83
4.1.4. <i>Business Model – Canvas</i>	83
4.1.5. <i>Mix</i> de marketing integrado	87
4.1.6. Valor percebido pelo usuário	90
4.1.7. Modelo das lacunas	95
4.1.8. Gestão da tecnologia da informação	96
4.2. Problemas encontrados e alternativas de solução	98
4.2.1. Tempo de serviço elevado	99
4.2.2. Fraca adaptação ao canal delivery	101
4.2.3. Descentralização dos dados internos	102
4.2.4. Política intensiva de promoções	104
4.2.5. Qualidade de atendimento deficitária	105
4.2.6. Descentralização da TI	108
4.2.7. Equipe de desenvolvimento fragmentada	109
4.3. Escolha e priorização das soluções	110
4.3.1. Definição de critérios	110
4.3.2. Matriz de decisão	113
5. PLANO DE AÇÃO	115
5.1. Considerações gerais	115
5.2. Digitalização da experiência do usuário	116
5.3. Parceria com plataforma de <i>delivery</i>	118

5.4. Plataforma de treinamentos virtuais	119
5.5. Estruturação de TI como uma área interna da empresa	120
5.6. Criação de <i>dark kitchens</i>	121
6. CONCLUSÃO	131
6.1. Objetivos propostos	131
6.2. Próximos passos	132
6.3. Aprendizados	132
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Indústria

Com o objetivo de servir, principalmente, a pessoas que estavam distantes de suas casas, os restaurantes surgiram nas primeiras civilizações como um local que viabilizasse a alimentação. Foi no século XVII, no entanto, que a ideia de sair para comer se uniu à possibilidade de diversão e socialização atribuindo aos restaurantes um valor diferenciado ao da alimentação exclusivamente.

Anos à frente, em meados do século XX, com o objetivo principal de servir viajantes, pessoas muito ocupadas e trabalhadores locais, os restaurantes de modelo *fast-food* surgiram como uma estratégia comercial focada em agilizar o tempo de alimentação. Tendo como principal foco a ‘velocidade de serviço’, o *fast-food* no modelo em que é conhecido atualmente se popularizou no Estados Unidos nos anos 50, e, com as tendências de globalização que seguiram nos anos consecutivos, se espalharam pelo mundo.

Embora não seja a primeira linha criada, o *McDonald's* é um dos nomes mais consolidados e conhecidos nesse ramo, aspecto relacionado ao fato de ser o restaurante pioneiro na utilização de linha de produção em suas cozinhas, fato que impulsionou seu crescimento e expansão. Desde então, cada vez mais redes foram criadas seguindo esse modelo (como *Taco Bell*, *Burger King*, e *Wendy's*) e, além disso, restaurantes que tinham seu modelo de produção bem estabelecido como *full-service* (ou seja, restaurantes tradicionais com atendimento em mesa) se viram na necessidade de rever seu processo produtivo (caso do *KFC* e *Jack in the Box*).

Considerando o cenário brasileiro, o *fast-food* teve seus primeiros traços em 1952, quando o americano Robert Falkenburg abriu a primeira loja do *Bob's*. Anos depois, em 1979 que o *McDonald's* chega ao país, sendo o segundo maior *player* em um mercado, no momento, pouco competitivo e sem muitos diferenciais entre as empresas. Somente nos anos 90 tem-se a disseminação de outras redes de comida, momento em que *players* como *Habib's* e *Pizza Hut* entram no mercado. Como consequência, o setor começa a abranger uma maior variedade de culinárias e opções para o consumidor.

A disseminação da cultura dos *fast-foods* continuou a se fortalecer no século XXI. Em 2018, o mercado movimentou R\$93Bi, além de apresentar CAGR de 7,7% entre 2013 e 2018 (crescendo mais que o setor de restaurantes tradicionais, com CAGR de 6,6% no mesmo

período) (Euromonitor, 2018). Nota-se, portanto, que o mercado brasileiro apresentou caráter atrativo, de modo que novas marcas começassem a se introduzir no cenário nacional.

Como consequência da enorme variedade de competidores, cada vez mais as empresas do setor precisam procurar maneiras de se destacar e se diferenciar dos demais concorrentes. Seja por uma diversificação de seu *mix* de produtos – como é o caso do *McDonald's* começando a venda de *wraps*, em 2013; pela inovação no portfólio de produtos, como ocorreu com o lançamento do *Rebel Whopper* pelo *Burger King* em 2019; ou pelo reforço da conveniência oferecida aos clientes, como tem ocorrido por diferentes redes que buscam agilizar, ainda mais, seus serviços por meio da tecnologia. Torna-se cada vez mais as empresas buscam diferentes estratégias para se destacarem no mercado.

## 1.2. A empresa

A empresa foco deste trabalho, identificada como Empresa Q, é uma rede de *fast-food* internacionalmente conhecida e que, após seu período de expansão, já alcança todos os estados do território brasileiro.

Tendo como principal objetivo se destacar no mercado e ter um crescimento acelerado nos próximos anos, a Empresa Q está passando por um período de revisão estratégica de seus objetivos, metas e de sua estrutura interna. Assim, busca entender novas possibilidades de atuação no mercado de *fast-food*, mecanismos para garantir melhores resultados, e diferenciais competitivos para que alcance a meta de crescimento internamente estabelecida.

Nesse cenário, a empresa deve considerar quais as tendências futuras do mercado brasileiro de *fast-food*, levando em consideração as principais necessidades dos consumidores, os diferentes canais possíveis de serem utilizados e eventuais investimentos tecnológicos que podem ser feitos para garantir uma posição de destaque frente aos demais *players*.

## 1.3. Motivações e objetivos

Dentre as principais motivações relacionadas ao desenvolvimento deste trabalho, pode-se destacar, primeiramente, o fato de a Empresa Q estar passando por um momento de revisão estratégica que tem sido guiado pela empresa em que o autor deste projeto está estagiando. Assim, a atuação como um consultor de projetos (trazendo uma visão externa para a realidade

de uma empresa, como muitas vezes ocorre no dia a dia de um engenheiro de produção) representa um momento de síntese dos anos de aprendizado na escola.

Além disso, o desenvolvimento de um planejamento estratégico para uma empresa atuando em um mercado altamente competitivo tem forte relação com tendências ligadas à tecnologia e modernidade. Ambas as temáticas despertam muita curiosidade no autor e possibilitam, mais uma vez, uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e aprimoramento de aprendizados tido ao longo do curso de Engenharia de Produção.

Trabalhando com base no planejamento estratégico desenvolvido para a empresa, o objetivo deste trabalho estará relacionado principalmente a entender influência da tecnologia como diferencial competitivo no posicionamento futuro da Empresa Q no mercado. Assim, como objetivos pontuais, pode-se elencar os itens que seguem:

- Análise do mercado de *fast-food* brasileiro e mundial, avaliando quais são suas tendências de desenvolvimento;
- Entendimento do público alvo do mercado, elencando os principais critérios de decisão e valor percebido;
- Identificação de quais são os principais pontos de desenvolvimento dentro da Empresa Q, no que tange a canais e implementações tecnológicas;
- Percepção qualitativa do impacto e da facilidade de aplicação das principais alternativas possíveis de serem implementadas na empresa;
- Desenvolvimento de um cronograma de implementação das mudanças propostas.

Baseando-se em sua formação como Engenheiro de Produção, o autor deste estudo acredita que a aplicação dos diversos conteúdos aprendidos ao longo do curso pode ser utilizada como diferencial para a realização da análise das novas tendências para a empresa.

#### 1.4. Estrutura do trabalho

O documento estruturado é baseado em seis capítulos. O primeiro capítulo, a Introdução, busca tratar do contexto da indústria de alimentos e *fast-food*, entender a respeito de suas origens, presença de diferentes empresas no mercado e, também, traçar os principais objetivos do documento.

O segundo capítulo trabalhará com a revisão bibliográfica levantada para a realização do estudo deste trabalho. Assim, haverá um foco em questões de estratégia empresarial,

posicionamento no mercado e tecnologia da informação, abrangendo uma visão sobre diversos conceitos relacionados a estes tópicos.

O terceiro capítulo tem como objetivo detalhar mais o mercado de *fast-food*, buscando entender a situação atual do mercado, valores históricos, tendências de crescimento para os próximos anos e, também, entendimento da visão do consumidor a respeito do futuro.

O quarto parágrafo descreve o diagnóstico da empresa estudada, utilizando o levantamento bibliográfico como base para realização de diferentes análises da situação interna e externa da companhia. Além disso, também são sumarizados os principais problemas encontrados ao longo das análises realizadas, sendo pontuadas possibilidades de solução que foram, então, priorizadas.

O quinto capítulo busca determinar um plano de implementação das soluções avaliadas, de modo que a Empresa Q tenha um direcionamento das principais atividades necessárias de serem realizadas e, também, do momento em que devem ser desenvolvidas.

Por fim, o sexto capítulo é a conclusão do trabalho, elencando os principais aprendizados ao longo de seu desenvolvimento, validando os objetivos propostos que foram, ou não, alcançados e, também, determinando os próximos passos para o projeto desenvolvido.



## 2. REVISÃO DE LITERATURA

O trabalho de formatura tem como premissa a aplicação do conhecimento teórico visto ao longo do curso de Engenharia de Produção em um caso prático. Assim, nesta seção do trabalho, serão apresentados os principais conceitos e ferramentas de gestão que apoiam o desenvolvimento do tema, muitos deles estudados ao longo da graduação e, além disso, alguns tópicos adicionais relacionados ao caso específico estudado, sendo toda pesquisa realizada primordialmente em livros, artigos acadêmicos e revistas.

### 2.1. Estratégia

O termo ‘estratégia’ é um conceito sendo debatido e redefinindo continuamente ao longo da história. Sua atuação como tema da área de negócios, no entanto, surge nos anos 50, tendo grande impulsionamento devido à influência da Internet nos modelos de negócio. De modo geral, o que se pode perceber de similar no decorrer da história é que a estratégia está relacionada à existência de competição revolucionária (CARVALHO; LAURINDO, 2012), ou seja, relacionada à realização de intervenções deliberadas para romper o curso natural dos fatos.

Em relação a sua definição no tema de negócios, de acordo com Henderson (1989) a estratégia está baseada em dois pilares principais: a busca espontânea por um planejamento para se ter uma vantagem competitiva, unida ao desenvolvimento prático desse plano para alcançar tal vantagem para o negócio. Para tal, uma estratégia competitiva visa compreender o ambiente competitivo como um sistema; prever efeitos de movimentos estratégicos, riscos e retornos; realocar recursos e estar disposto a agir.

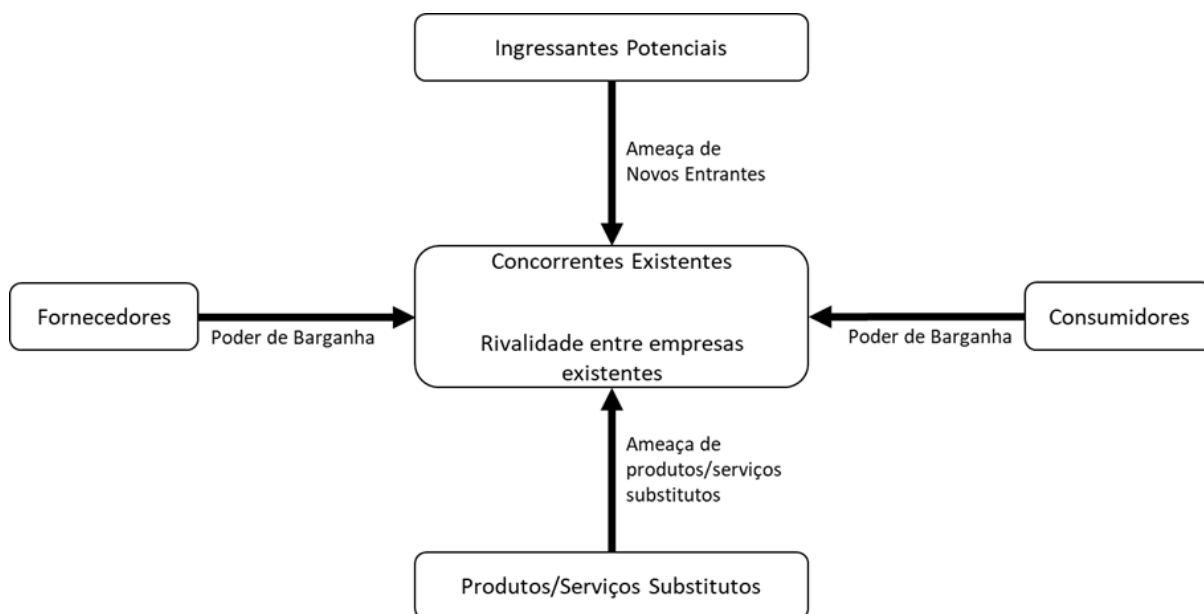
Essa visão de duas perspectivas para o tema (sendo inicialmente teórica, seguida pela prática), também é defendida por outros autores, como Mintzberg, Ahlstrand e Lampbel (2000), que acreditam que a estratégia é um plano para direcionar ações com objetivo de moldar favoravelmente o futuro da empresa. Para os autores, a estratégia está extremamente ligada a correlação da empresa com o ambiente, afetando todos os níveis da organização (tendo seu impacto difundido por todo o negócio) e envolvendo tanto conteúdo quanto processos (dada sua necessidade de implementação).

### 2.1.1. Entendendo o ambiente competitivo

Carvalho e Laurindo (2012) propõe o estudo da estratégia como o conjunto do singular da empresa, com questões globais do ambiente em que esta está inserida. Assim, faz-se necessário entender desde aspectos do macroambiente, ambiente da indústria e contexto em que está inserida, para ser possível o desenvolvimento de uma estratégia única e própria para a organização. Além disso, de acordo com os autores, é possível comparar a estratégia competitiva com um jogo, sendo preciso conhecer muito bem as regras e os outros jogadores para se ter sucesso. No entanto, no ambiente competitivo, as regras podem não ser tão claras e, por muitas vezes, mudam contínua e rapidamente, sendo um fator diferencial ter um bom mapeamento do ambiente e seu constante monitoramento para se ter uma boa resposta e capitalizar oportunidades.

A análise desse ambiente, de acordo com Porter (1979) está baseada na avaliação de cinco forças competitivas, conforme figura 1, que auxiliam no posicionamento da empresa no ambiente competitivo.

Figura 1 - Estratégias competitivas



Fonte: Adaptado de Porter (1986)

É importante levantar que a análise de forças de Porter é realizada quanto a uma indústria (setor industrial), ou seja, referindo-se ao grupo de empresas com produtos/serviços que competem por um mesmo mercado, podendo ser substituídos entre si. Com base nisso, é

importante levantar que quanto mais intensas são as forças incidentes sobre a indústria, menor é o potencial de lucro do setor (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

#### 2.1.1.1. Relacionamento com compradores

Ao analisar a atuação de consumidores, pode-se notar o estabelecimento de uma força relativa ao poder de barganha desses atores. De modo geral, essa força é estabelecida pela solicitação de produtos com preço mais baixos ou de qualidade superior, o que resulta na diminuição da margem da empresa. Assim, é possível elencar alguns aspectos que influenciam nessa força, sendo relevante realizar sua análise:

- a. Os clientes estão concentrados ou adquirem em grandes volumes (relação com equilíbrio de oferta e demanda);
- b. As compras representam uma fração significativa de seus custos;
- c. Os produtos da indústria são padronizados e/ou não são importantes para a garantia de qualidade do produto final dos clientes;
- d. Os clientes têm total informação;
- e. O grupo de clientes é uma ameaça concreta de integração para trás.

#### 2.1.1.2. Relacionamento com fornecedores

Do mesmo modo que os clientes, os fornecedores também apresentam sua força relacionada ao seu poder de barganha no mercado. Isso se dá, entre outros aspectos, devido ao seu poder de negociação, que pode elevar os custos do setor ou diminuir a qualidade, diminuindo a possibilidade de lucros. Assim, ao se analisar a força de um grupo de fornecedores, é preciso levar em consideração aspectos como:

- a. O produto dos fornecedores é um insumo crítico;
- b. O grupo de fornecedores é constituído por poucas companhias e mais concentrado do que a indústria em análise;
- c. A indústria não é um cliente importante para o grupo de fornecedores;
- d. Os produtos dos fornecedores são diferenciados e não concorrem com produtos substitutos;
- e. Os fornecedores são uma ameaça concreta de integração para frente.

#### 2.1.1.3. Análise de concorrentes diretos

Ao se analisar o setor estudado, é preciso ter em mente que quanto maior a competição na indústria, menores são as possibilidades de lucratividade nela. Considerando esse contexto, é preciso analisar uma série de fatores a respeito de competitividade, como:

- a. Quantidade e equilíbrio de concorrentes;
- b. Ritmo de crescimento e tendências da indústria;
- c. Estrutura de custos fixos altos;
- d. Pouca ou inexistente diferenciação entre produtos/serviços oferecidos;
- e. Possibilidade de aumentar a capacidade com grandes incrementos;
- f. Estratégias distintas entre concorrentes;
- g. Elevadas barreiras de saída.

#### 2.1.1.4. Potencial de novos ingressantes

A quarta força identificada por Porter diz respeito a possíveis novos ingressantes na indústria estudada. Essa força mostra-se relevante pois, em um setor com facilidade para novos entrantes, há uma dinâmica mais intensa no mercado pela possibilidade de surgimento de um novo *player*, aumentando as forças atuantes e diminuindo o potencial de lucratividade dentro do setor. Assim, o potencial de novos entrantes está diretamente relacionado às barreiras de entrada:

- a. Economia de Escala: setores em que uma maior produção gera uma redução no custo médio por produto (nesses casos, há uma diminuição no custo individual resultante de reduções em questões de produção, pesquisas, marketing e serviço, por exemplo). Em segmentos em que esse fenômeno se mostra consolidado e ativo, há uma maior dificuldade para novas empresas, afinal, em seu início de operação, é esperado que se tenha uma atuação em escala reduzida.
- b. Diferenciação do Produto: em indústrias consolidadas, muitos compradores acabam se prendendo a marcas específicas, o que representa uma dificuldade para novos entrantes. Assim, para se destacar e conseguir uma abertura, essas empresas precisam de algum poder de diferenciação, ganhando destaque frente aos competidores consolidados.
- c. Necessidade de Capital: a entrada de novos *players* em indústrias envolve um investimento inicial, seja para consolidação da empresa (publicidade, *marketing*, força de marca), questões relacionadas à P&D, além de uma demanda relativa aos custos fixos

iniciais de produção. Assim, setores com alta necessidade de investimento inicial representam uma barreira elevada para entrantes.

- d. Acesso aos canais de distribuição: em setores consolidados, muitas vezes os canais de distribuição encontram-se concentrados e correlacionados às grandes empresas já no mercado, o que acaba dificultando o acesso dos novos entrantes e, muitas vezes, blindando esses canais.

#### 2.1.1.5. Potencial de produtos/serviços substitutos

A ameaça gerada por produtos substitutos está relacionada a produtos/serviços que desempenham a mesma função, embora tenham uma tecnologia distinta, representando, assim, outro setor. Nesses casos, de acordo com Carvalho e Laurindo (2012), as principais preocupações estão relacionadas a produtos/serviços que apresentem *trade-off* preço-desempenho com produtos da indústria estudada e/ou sejam produzidos por indústrias com altos lucro. Para essa força em específico, quanto maior a possibilidade de existência de produtos substitutos, menor a lucratividade do setor.

#### 2.1.2. Análise estrutural dentro da indústria

De acordo com Carvalho e Laurindo (2012), o entendimento das Forças de Porter é de extrema importância, pois permite a identificação das que têm maior incidência no setor, permitindo a criação de uma estratégia com foco as em neutralizar e se obter vantagens competitivas. Porém, ao se avaliar o posicionamento das diferentes empresas, nota-se que, embora sujeitas às mesmas forças, apresentam diferentes desdobramentos estratégicos para responder ao mercado.

Dado isso, é interessante realizar uma análise mais específica dentro da indústria, entendendo os diferentes posicionamentos estratégicos e como eles se relacionam (entre si e com o setor como um todo).

Visando realizar tal avaliação, Porter (1998) propôs a criação de Grupos Estratégicos, ou seja, segmentos de uma indústria que seguem posicionamentos idênticos ou semelhantes frente às diferentes dimensões avaliadas. É importante levantar que, dada a existência de diferentes abordagens estratégicas, grupos estratégicos distintos tendem a atender diferentes

clientes, ter níveis distintos de qualidade, posicionamento diferenciados quanto a custos, sendo todos esses pontos reflexo da estratégia abordada.

Nesse ponto, é importante entender que uma estratégia de segmentação se diferencia da existência de ‘grupos estratégicos’. Essa diferença está relacionada, principalmente, ao fato de os grupos estratégicos afetarem principalmente três aspectos:

- a. Barreiras de mobilidade entre grupos: a existência de diferentes grupos faz com que, para um novo entrante, diferentes barreiras de entrada sejam aplicadas e, para um *player* de um grupo específico, existam barreiras para a mudança estratégica dentro da indústria;
- b. Poder de negociação na cadeia: uma vez que cada grupo apresenta relação distinta com grupo de compradores e fornecedores, existe, também, diferentes graus de vulnerabilidade para estes grupos;
- c. Ameaças de substituição e rivalidade dentro da indústria: a existência de diferentes grupos pode afetar o nível de rivalidade caso haja uma interdependência no mercado entre os grupos.

### 2.1.3. Análise SWOT

A análise SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunities and Threats*), junto ao grupo estratégico em que se atua são fundamentais para a formulação estratégica de uma empresa (CARVALHO; LAURINDO, 2012). Isso ocorre pois, de acordo com os autores, as decisões estratégicas devem levar em consideração os pontos fortes (*Strenght*) e fracos (*Weakness*), ou seja, a realidade interna atual da empresa, destacando as competências distintivas, maximizando as oportunidades (*Opportunities*) e minimizando as ameaças (*Threats*) do ambiente.

Quadro 1 – Análise SWOT

S - <i>Strenght</i> - Forças	W - <i>Weakness</i> - Fraquezas
Fatores que constroem barreiras de mobilidade	Fatores que debilitam barreiras de mobilidade
Fatores que reforçam o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores	Fatores que enfraquecem o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores
Fatores que isolam seu grupo da rivalidade de outras empresas	Fatores que expõem seu grupo à rivalidade de outras empresas
Escala maior em relação a seu grupo estratégico	Escala menor em relação a seu grupo estratégico
Fatores que permitem custos menores de entrada em seu grupo estratégico	Fatores que causam custos maiores de entrada em seu grupo estratégico
Forte capacidade de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes	Capacidade menor de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes
Recursos e habilidades que permitem superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes	Falta de recursos e habilidades que pudessem permitir superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes
O - <i>Opportunities</i> - Oportunidades	T - <i>Threats</i> - Ameaças
Criação de um novo grupo estratégico	Outras empresas entrarem em seu grupo estratégico
Mudança para um grupo estratégico em posição mais favorável	Fatores que reduzam as barreiras de mobilidade do grupo estratégico, diminuam o poder em relação a compradores ou fornecedores, piorem a posição em relação a produtos substitutos ou exponham a uma maior rivalidade
Fortalecimento da posição estrutural do grupo existente ou da posição da empresa no grupo	Investimentos que visam melhorar a posição da empresa aumentando as barreiras de mobilidade
Mudança para um novo grupo e fortalecimento da posição estrutural deste grupo estratégico	Tentativas de superar barreiras de mobilidade para entrar em grupos estratégicos mais interessantes ou inteiramente novos

Fonte: Adaptado de Carvalho; Laurindo (2012)

#### 2.1.4. Competências essenciais

A capacidade de conhecer suas capacidades e as desenvolver de forma eficiente pode ser um fator diferencial para uma posição de sucesso no mercado competitivo (CARVALHO; LAURINDO, 2012). Essa mesma visão também é compartilhada por Prahalad e Hamel (1990), que acreditam que o sucesso competitivo está ligado à habilidade de identificar, cultivar e explorar suas competências essenciais. Ainda segundo os autores, a longo prazo, a competitividade estaria relacionada à possibilidade de construir novas competências essenciais, baseando-se em custos baixos e prazos curtos, visando uma adaptação a novas oportunidades que surgem no mercado.

É importante ter em mente que as competências essenciais são a base para toda a diversificação da corporação - ou seja, servindo como base para produtos essenciais, unidades de negócio e produtos finais. Porém, diferente dos demais, se bem construídas, as competências essenciais são aprimoradas e não se tornam gastas e/ou obsoletas.

Ainda segundo Prahalad e Hamel (1990), as lideranças mundiais apresentam uma lista enxuta de competências essenciais, que, caso desconhecidas, podem ser encontradas por meio de três perguntas simples:

- a. Fornece acesso a diferentes mercados?
- b. Traz uma contribuição significativa aos benefícios percebidos pelos consumidores do produto final?
- c. É difícil ser imitada pelos concorrentes?

#### 2.1.5. Estratégias competitivas genéricas e posicionamento

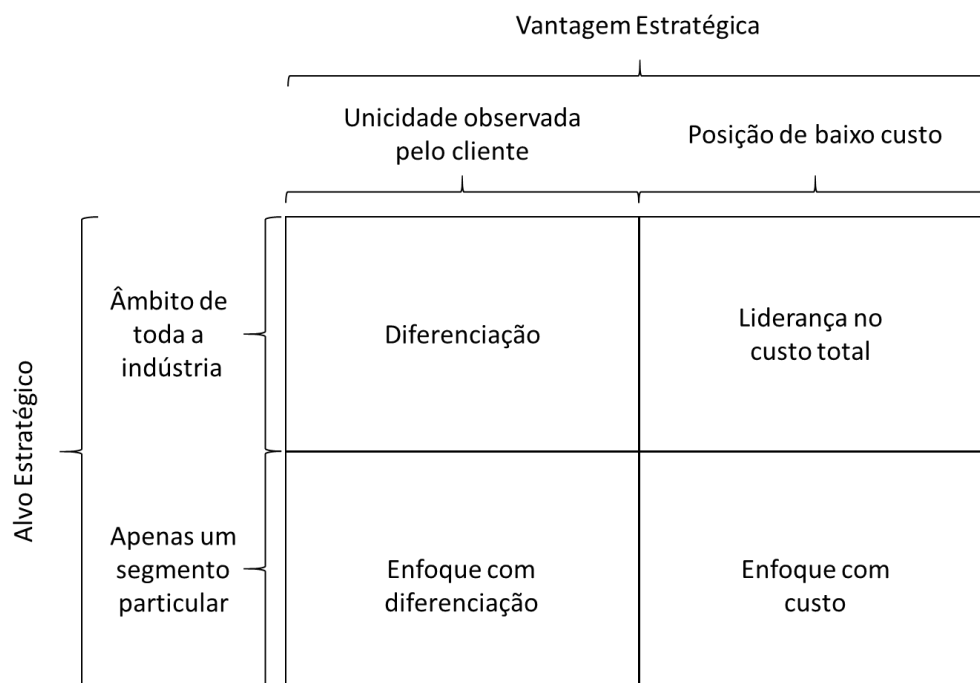
Ao se avaliar o desempenho de uma indústria no mercado, pode-se entender seu desempenho baseando-se principalmente em dois aspectos: o desempenho da indústria (resultado do desempenho médio de todos os concorrentes) e o desempenho da empresa dentro do setor em que atua (Porter, 1979).

Essa segunda componente de desempenho tem como foco obter uma vantagem competitiva sustentável perante os concorrentes, sendo garantida por meio de dois mecanismos principais: liderança em custos e diferenciação. Além disso, uma outra dimensão possível de ser avaliada é o escopo de atuação da empresa, podendo este ser um mercado amplo ou um segmento específico.



Essas duas dimensões (vantagem e alvo) dimensionam uma matriz de quatro quadrantes, conforme ilustrado na figura 2.

Figura 2 – Estratégias competitivas genéricas



Fonte: Adaptado de Porter (1986)

Toda empresa precisa ter um posicionamento claro quanto a definição de sua estratégia competitiva. Isso é feito visando estabelecer uma posição favorável, lucrativa e sustentável, ganhando destaque perante aos concorrentes e criando um valor/imagem à sua marca. Geralmente, empresas que migram entre os quadrantes, acabam tendo resultados inferiores e, além disso, acabam tendo sua imagem pouco estabelecida para os compradores.

#### 2.1.5.1. Liderança de custos

O primeiro quadrante a ser trabalhado é o de liderança de custos. Basicamente, uma empresa que busca sua vantagem competitiva com esse mecanismo molda toda sua estrutura focando-se em custos baixos, trabalhando continuamente para a redução de desperdícios e acompanhando a posição de custos dos concorrentes (CARVALHO; LAURINDO, 2012). Empresas que optam por esse mecanismo não têm, obrigatoriamente, produtos de má qualidade, mas, como resultado, precisam lidar com certos *trade-offs* relacionados à redução na variedade de produção, por exemplo.

Nessa estratégia, é importante destacar que o principal objetivo da empresa é trabalhar com custos consideravelmente abaixo dos custos do mercado, mas com preços próximos aos da concorrência, garantindo, assim, uma margem consideravelmente alta. Para isso, existem algumas habilidades e requisitos organizacionais que devem ser buscados, como:

- a. Investimento de capital e acesso ao capital;
- b. Boa engenharia de processo;
- c. Projeto para manufatura;
- d. Baixo custo de distribuição;
- e. Controles rígidos e frequentes;
- f. Incentivos baseados em metas quantitativas.

#### 2.1.5.2. Diferenciação

Assim como o mecanismo de redução de custos, a diferenciação tem como objetivo final aumentar a margem de contribuição para a empresa, visando trabalhar, porém, com o preço de venda. De modo geral, o objetivo das empresas que visam a diferenciação é identificar e satisfazer as necessidades dos clientes, focando-se em atuar nos requisitos-chave para o consumidor (ou seja, requisitos que o consumidor estaria disposto a pagar a mais por melhorias) (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Nesse aspecto, é importante destacar que, uma vez definida a variável de diferenciação, devem ser absorvidos no preço somente os custos relacionados a ela, sendo imprescindível manter os demais custos sob regime controlado. Por fim, considerando essa realidade, as empresas que optam por estratégia de diferenciação acabam conduzindo fortes esforços em inovação e tecnologia. Assim, algumas das habilidades e requisitos buscados por essas empresas são:

- a. Habilidade de marketing;
- b. Boa engenharia de produto e tino criativo;
- c. Tradição na indústria e reputação de líder em qualidade e/ou tecnologia;
- d. Cooperação de canais;
- e. Capacidade de pesquisa;
- f. Coordenação entre as diferentes funções;
- g. Ênfase na gestão de conhecimento e atração de talentos altamente qualificados.

É importante levantar que esse tipo de estratégia oferece maiores riscos, como todo projeto que envolve inovação. Isso, pois, caso a diferenciação não obtenha o prêmio esperado,

têm-se um prejuízo relacionado aos investimentos realizados e, também, a uma estrutura de custos superior à dos concorrentes.

#### 2.1.5.3. Enfoque/foco

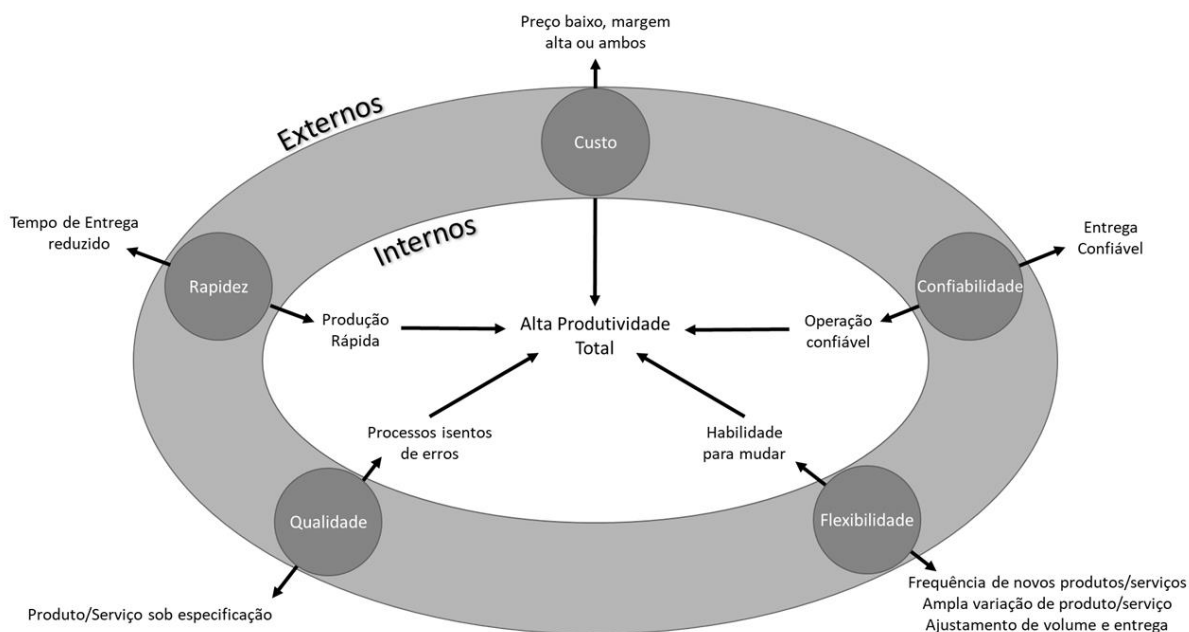
A estratégia de enfoque atua da mesma maneira que a liderança em custo e diferenciação, distinguindo-se, porém, pelo escopo competitivo (CARVALHO; LAURINDO, 2012). De acordo com os autores, o principal objetivo do enfoque é encontrar um setor/segmento alvo com alto potencial lucrativo e ter um desempenho superior ao dos concorrentes nesse segmento, ganhando destaque perante os consumidores.

Dada a determinação do segmento-alvo, a empresa deve dedicar seus esforços em atender a este segmento, deixando essa estratégia clara para o mercado. Mais uma vez, existe um *trade-off* envolvido, afinal, ao escolher depender de um segmento específico, embora focando-se em um potencial maior lucratividade, pode-se gerar alta vulnerabilidade a variações de mercado.

#### 2.1.6. Desdobramento estratégico para nível operacional

O maior desafio de uma estratégia está em a tangibilizar e a desdobrar para o nível da manufatura/operações. De acordo com Slack (1997), a parte operacional de uma empresa pode auxiliar no alcance de objetivos estratégicos baseando-se em cinco principais pilares de desempenho, que apresentam efeitos internos e externos, conforme elencados na figura 3.

Figura 3 – Efeitos externos e internos dos objetivos de desempenho



Fonte: Adaptado de Slack (1999)

Embora todos os pilares sejam importantes visando garantir a excelência operacional, há diversas restrições (físicas, intelectuais e culturais) que podem dificultar o desenvolvimento pleno de todos. Além disso, considerando que os objetivos de desempenho têm, para públicos distintos, importâncias distintas, é importante entender e assumir quais as prioridades para o negócio, e, por consequências, quais são os *trade-offs* válidos de serem assumidos.

#### 2.1.6.1. O modelo das lacunas

Como explicado anteriormente, diferentes públicos apresentam prioridades distintas quanto aos objetivos de desempenho, aspecto que influencia na maneira como a empresa os traduz em sua produção. De acordo com Hill (1999), devido a tal diferenciação, pode-se elencar dois tipos de critérios competitivos, os qualificadores e os ganhadores de pedido.

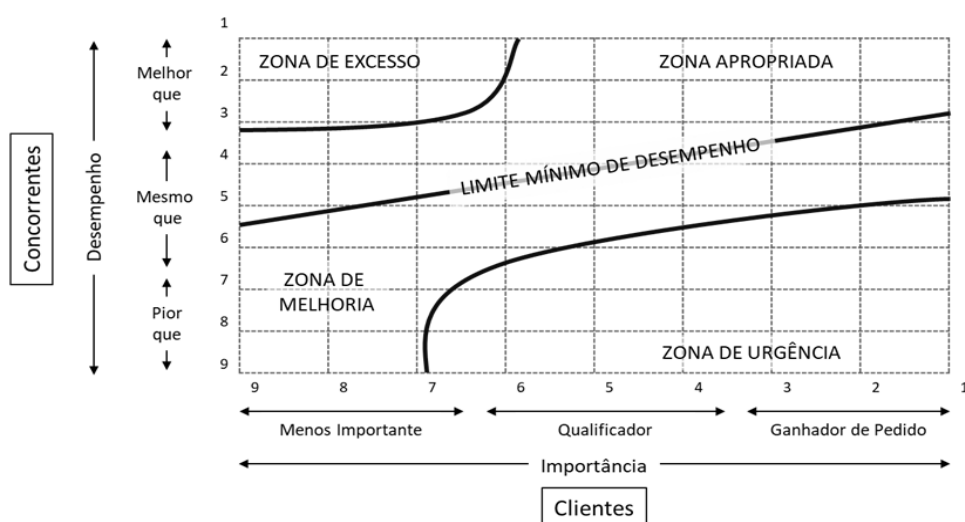
Os critérios qualificadores são aqueles que devem estar acima do nível determinado para que os consumidores considerem a empresa como uma opção (CARVALHO; LAURINDO, 2012). Dessa forma, produtos/serviços que não suprem o nível mínimo desses critérios, não chegam a ser considerados e/ou avaliados pelos clientes.

Os critérios ganhadores de pedido são aqueles que contribuem para a realização efetiva de um negócio. Assim, assumindo que a empresa supra os critérios qualificadores e seja

considerada como uma opção, são os critérios ganhadores de pedido que fazem com que se estabeleça uma posição competitiva favorável ou não.

Visando viabilizar a identificação dos critérios competitivos mais importantes, o modelo das lacunas foi idealizado por Slack (1993) baseando-se em duas dimensões: grau de importância de determinado critério para os consumidores e desempenho obtido no critério frente aos demais concorrentes. A matriz criada apresenta quatro zonas (urgência, melhoria, apropriada e excesso), conforme figura 4, e, de acordo com o posicionamento do critério em cada uma dessas zonas, faz-se possível criar um plano de ações estratégicas em determinado horizonte de tempo.

Figura 4 – Modelo das Lacunas (*gaps*)



Fonte: Adaptado de Carvalho, Laurindo (2012)

Segundo Carvalho e Laurindo (2012), o desenvolvimento do modelo baseia-se em quatro passos principais:

1. Desenvolver uma visão específica do que é importante para concorrer eficazmente (o que é importante para o cliente);
2. Avaliar o desempenho atual nos respectivos aspectos selecionados, utilizando como base o quadro 2;
3. Identificar as lacunas existentes entre o que é importante para o cliente e o desempenho atingido, direcionando as prioridades de melhoria;
4. Definir as prioridades de melhoria, sendo que o foco deve ser dado na zona de urgência e de aperfeiçoamento.

Quadro 2 – Escala de importância e desempenho

Escala	Importância	Desempenho
1	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso	Consistente e consideravelmente melhor que concorrente mais próximo
2	Proporciona uma vantagem junto aos clientes - é sempre considerado	Consistente e claramente melhor que concorrente mais próximo
3	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado	Consistente e marginalmente melhor que concorrente mais próximo
4	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial	Com frequência marginalmente melhor que a maioria dos concorrentes
5	Precisa estar em torno da média do padrão do setor industrial	Aproximadamente, o mesmo da maioria dos concorrentes
6	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial	Com frequência, a uma distância curta atrás de principais concorrentes
7	Normalmente, não considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro	Usual e marginalmente pior que principais concorrentes
8	Muito raramente é considerado pelos clientes	Usualmente, pior que a maioria dos concorrentes
9	Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será	Consideravelmente pior que a maioria dos concorrentes

Fonte: Adaptado de Slack (1993)

### 2.1.7. Evolução da indústria

Dentro de uma indústria, as ações de uma empresa têm relação direta com as ações das demais, não havendo, portanto, movimentos independentes. O mesmo fenômeno pode ser observado entre o desenvolvimento de diferentes setores industriais, existindo um processo cíclico de indústrias surgindo, crescendo, maturando, transformando-se, combinando-se, desagregando-se e desaparecendo (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Considerando tal aspecto, é importante que as empresas se mantenham alertas tanto em relação ao movimento de competidores, quanto a evolução da indústria em que atuam.

#### 2.1.7.1. Movimentos competitivos

Considerando que grande parte dos mercados se estruturam como um oligopólio, as ações dos grandes concorrentes influenciam e são influenciadas pelos demais *players* desta indústria (PORTER, 1996). Assim, toda ação tomada dentro da indústria pode ser considerada

um movimento competitivo, que deve ser norteado com base na interpretação dos sinais de mercado.

De acordo com Porter (1996), sinais de mercado representam qualquer ação que indique direta ou indiretamente quais as intenções, motivos, metas ou situação interna de um concorrente. A interpretação dos sinais, como levantado anteriormente, são importantes por possibilitar a ocorrência de batalhas competitivas sem o dispêndio de recursos (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

De acordo com Porter (1996), existem quatro principais sinais de mercado:

- a. Avisos prévios de movimentos;
- b. Avisos de resultados ou de ações posteriores aos fatos;
- c. Discussões públicas sobre a indústria pelos concorrentes;
- d. Explicações e discussões dos concorrentes sobre seus próprios movimentos.

O economista distingue os movimentos em quatro categorias: ataques competitivos, movimentos cooperativos, movimentos ameaçadores e movimentos defensivos. Os ataques competitivos indicam uma guerra competitiva; os movimentos cooperativos ou não ameaçadores ajudam a entender meios de melhorar o posicionamento da empresa, aumentando seu lucro sem ameaçar os concorrentes; os movimentos ameaçadores tem como foco a retaliação da concorrência; já, os movimentos defensivos tem como objetivo fazer com que os concorrentes desistam de suas ações ou forçar que recuem de uma batalha.

#### 2.1.8. *Business Model Canvas*

O *Business Model Canvas*, também chamado de Quadro de Modelo de Negócios, é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, sendo um meio visual de entender a realidade/plano de um modelo de negócio. Um modelo de negócio descreve como uma empresa cria, entrega e captura valor.

Idealizado por Osterwalder e Pigneur (2011), o modelo apresenta nove campos básicos, conforme figura 5, buscando abranger os principais desdobramentos do negócio e responder quatro perguntas principais: “como?”, “o que?”, “pra quem?” e “quanto?”.

Figura 5 – Quadro de Modelo de Negócios



Fonte: Adaptado de Osterwalder, Pigneur (2011)

Na figura 5, o campo em verde (Proposta de Valor) responde à pergunta “O que?”; os campos em vermelho (Parcerias Chave, Atividades Chave e Recursos Chave) à pergunta “Como?”; os campos em amarelo (Relações com Cliente, Canais e Segmentação do Mercado) à pergunta “Pra quem?”; e os campos em azul (Estrutura de Custos e Fontes de Receita) à pergunta “Quanto?”.

#### 2.1.8.1. Proposta de valor

A proposta de valor acaba sendo o ponto central de desenvolvimento do *Business Model Canvas*, afinal, determina quais os benefícios oferecidos aos clientes visando a resolução de suas dores e/ou atendimento de suas necessidades. Em outras palavras, a Proposta de Valor representa o porquê da existência do negócio, e por qual razão os clientes escolhem um negócio específico perante os demais concorrentes.

De modo geral, a construção de uma proposta de valor pode ser feita por meio de um produto/serviço inovador no mercado (algo nunca antes visto, cujo maior valor está em resolver uma necessidade até então não atendida e/ou percebida); ou por meio de uma oferta já existente com características modificadas e/ou adicionais (representando uma melhoria perante serviços/produtos já ofertados no mercado).



Considerando tal aspecto, é possível elencar alguns aspectos principais que podem contribuir para a criação de valor para os clientes:

- a. Acessibilidade: Fazer com que os produtos/serviços sejam mais acessíveis aos clientes (por meio de novo modelo de negócio e/ou nova tecnologia), facilitando sua difusão e permitindo uma maior variedade de usuários;
- b. Conveniência/Usabilidade: Fazer com que os produtos/serviços se tornem mais fáceis de serem utilizados (modo de uso ou conveniência), diminuindo o possível afastamento gerado por um modelo tradicional;
- c. Personalização: Utilizando-se como base os diferentes segmentos de mercado estipulado, focar em personalizações para públicos específicos, garantindo um maior valor agregado para estes, valorizando a oferta;
- d. Novidade: Fazer com que os produtos/serviços atendam necessidades que não eram atendidas anteriormente ou que os clientes não haviam consciência de as ter (efeito conhecido como criação de necessidade no cliente/geração de mercado);
- e. Melhoria em Performance: A melhoria de um produto ou performance de um serviço é um meio tradicional de criação de valor.

#### 2.1.8.2. Segmentação de mercado

Visando entender melhor as dores e necessidades de seus clientes, é importante que a empresa busque criar agrupamentos/segmentações, identificando a melhor maneira de as atender. É fundamental fazer uma boa segmentação, afinal, havendo clara visão dos públicos possíveis de serem atendidos, torna-se mais fácil escolher os que serão efetivamente atendidos e quais não serão focados.

Visando realizar o agrupamento de clientes, podem ser utilizados diferentes critérios para o entendimento dos potenciais segmentos:

- a. Existência de necessidades que exijam uma oferta diferenciada;
- b. Alcance por diferentes canais de distribuição;
- c. Necessidade de relacionamento diferenciado;
- d. Lucratividade substancialmente diferenciada;
- e. Disponibilidade para pagar por aspectos diferenciados do serviço/produto ofertado

### 2.1.8.3. Canais

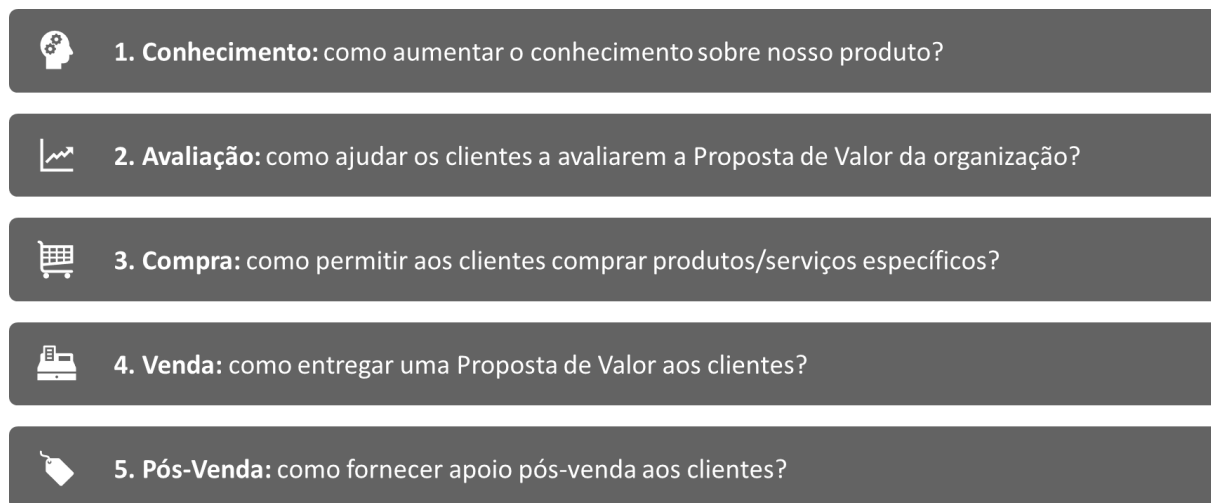
Os canais são a interface real entre o cliente e a empresa, ou seja, como a empresa se comunica e alcança seu público-alvo (desde o momento de comunicação, distribuição e, também, na venda em si). Os canais de comunicação têm importância fundamental em diversos aspectos:

- a. Aumentar o conhecimento do público a respeito dos produtos/serviços da empresa;
- b. Ajudar os consumidores a avaliar a Proposta de Valor oferecida;
- c. Permitir a compra/contratação de determinado produto/serviço;
- d. Entrega (efetiva) da Proposta de Valor;
- e. Prover suporte pós-vendas para os consumidores.

Considerando tais aspectos de importância, é preciso que a organização se lembre de utilizar diversos canais distintos para ter contato com os segmentos de mercado que querem alcançar, implicando em uma comunicação efetiva com seu público alvo.

Nesse sentido, é possível elencar cinco fases distintas para os canais, conforme figura 6, sendo que um canal pode atender a uma, ou mais, delas.

Figura 6 – Fases de atuação dos canais



Fonte: Adaptado de Osterwalder; Pigneur (2011)

Além disso, os canais também podem ser segmentados de acordo com sua propriedade (canais particulares ou canais em parceria) e de acordo com seu meio de alcance ao cliente (canais diretos ou canais indiretos), conforme a figura 7.

Figura 7 – Fases de atuação dos canais

Propriedade	Meio de Alcance	Canal
Particulares	Direto	Equipe de Venda
		Vendas na Web
Parceiros	Indireto	Lojas Própria
		Lojas Parceiras
		Atacado

Fonte: Adaptado de Osterwalder; Pigneur (2011)

#### 2.1.8.4. Relações com cliente

O relacionamento com o cliente diz respeito à relação que a empresa estabelece com cada segmento do mercado, referindo-se ao meio utilizado para realizar tal contato. Esse bloco do Canvas tem impacto direto na experiência do cliente, sendo fundamental para a criação de um poder de influência sobre este. Entre os principais meios de realização de relacionamentos com o cliente, pode-se citar:

- Assistência Pessoal: quando há uma comunicação direta entre cliente e um representante da empresa (seja de forma física, por telefone, e-mail) visando obtenção de auxílio durante etapa de vendas ou pós-vendas;
- Assistência pessoal dedicada: quando há um representante específico para um cliente individual, estabelecendo uma relação mais próxima e íntima, muito comum em relações B2B;
- Self-Service*: relação em que o cliente, por si só, resolve todas suas necessidades dentro do sistema, não precisando de uma interação direta com um representante do negócio. Cabe a empresa deixar todos os meios necessários prontos para que o cliente atue por si só;
- Serviços automatizados: representa um aprimoramento do *self-service*, porém, com o auxílio de mecanismos de identificação dos clientes, permite um maior direcionamento das informações de acordo com as suas necessidades específicas. Cada vez mais há uma valorização desse tipo de relacionamento, principalmente com o desenvolvimento de *Machine Learning*;
- Comunidades: criação de comunidade/grupos de usuários, possibilitando uma maior facilidade de conexão entre eles e troca de conhecimento e resoluções (como a utilização

de *chats* ou *blogs* em *sites*). Esse tipo de relação, além de gerar uma autossuficiência para/entre os usuários, permite grande gama de informações a respeito deles para a empresa;

- f. Cocriação: criação de uma relação em que o cliente também é gerador de valor para o serviço/produto, permitindo que ele dê *feedbacks* sobre a proposta e ajudando a adaptar melhorias.

#### 2.1.8.5. Parcerias chave

Para qualquer modelo de negócio, parcerias são aspectos fundamentais para a criação de uma rede de valor. Dentre as principais motivações para a criação de parcerias, podem ser citadas a otimização e economia em escala (por possibilitar a redução de custos do modelo de negócio); a redução de riscos e incertezas (por representar um meio de maior conhecimento a respeito do ambiente, por exemplo); e a aquisição de recursos (por auxiliar na aquisição de novos conhecimentos para estender suas capacidades próprias). Assim, pode-se classificar as parcerias em quatro principais grupos:

- a. Alianças estratégicas entre empresas não competidoras (que não atuam, portanto, no mesmo mercado);
- b. Parcerias estratégicas entre concorrentes (coopetição);
- c. *Joint ventures* para desenvolvimento de novos negócios;
- d. Relação entre comprador e fornecedor para garantia de suprimentos confiáveis.

#### 2.1.8.6. Atividades chave

As atividades chave seriam as atuações essenciais para que a empresa faça com que seu modelo de negócio funcione, permitindo a oferta da Proposta de Valor, a comunicação efetiva com seus segmentos de mercado e auxiliando na obtenção de receita e no estabelecimento de parcerias. De modo geral, é possível categorizá-las em três grupos:

- a. Produção: Atividades relacionadas ao desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos, estando muito relacionada à manufatura;
- b. Resolução de Problemas: Atividades relacionadas à oferta de novas soluções para problemas já existentes de clientes específicos, estando relacionadas à gestão de conhecimento e treinamento contínuo;

- c. Plataforma/Rede: Atividades relacionadas ao gerenciamento da plataforma que sustenta o modelo de negócio, garantindo o oferecimento dos serviços e a promoção da plataforma em si.

#### 2.1.8.7. Recursos chave

Representam os recursos mais importantes exigidos para fazer com que o Modelo de Negócio funcione, possibilitando que a Proposta de Valor realmente seja ofertada de forma eficiente. Esse bloco engloba todos os recursos necessários e fundamentais para estruturar os demais campos do modelo. Os recursos podem ser alugados e/ou adquiridos pela empresa ou dos parceiros-chave, estando classificados em um dos quatro grupos que seguem:

- a. Recursos Intelectuais: Marcas, conhecimentos particulares, registros e patentes, parcerias e bancos de dados, questões intelectuais difíceis de serem desenvolvidas, mas com necessidade fundamental para que a organização tenha sucesso com sua Proposta de Valor;
- b. Recursos Físicos: Compreende todo capital investido em bens físicos, como fábricas, edifícios, máquinas, sistemas, veículos, pontos de venda e distribuição;
- c. Recursos Humanos: Representa todo o recurso de pessoas necessário para que a empresa funcione, podendo, em algumas indústrias (principalmente relacionada a parte de criação e inovação) ter importância ainda maior para a empresa;
- d. Recursos Financeiros: Certos modelos de negócio podem necessitar de uma segurança financeira para servir de garantia de sua continuidade, podendo ser representada por linhas de crédito, captação de mercado acionário e afins.

#### 2.1.8.8. Estrutura de custos

A estrutura de custos refere-se aos custos relacionados à operação e manutenção do modelo de negócios, referindo-se a todos os custos relacionados à organização. Basicamente, a estrutura de custos visa entender, em cada etapa do negócio, quais os custos associados, verificando quais os fluxos de capital para a manutenção da organização.

De modo geral, a estrutura de custos segue os parâmetros a seguir:

- a. Custos fixos: custos que não se alteram independente de variações no volume de produtos produzidos ou serviços ofertados;

- b. Custos variáveis: custos que variam proporcionalmente ao volume de produtos produzidos ou serviços ofertados;
- c. Economia de escala: vantagens de custo das quais a empresa se beneficia devido ao aumento de demanda, fazendo com que o custo médio por produto se reduza;
- d. Economia de escopo: vantagens de custo das quais a empresa se beneficia devido a um maior escopo de operações com a manutenção das mesmas atividades, havendo um ganho de escopo com uma estrutura já vigente;

#### 2.1.8.9. Fontes de receita

As fontes de receita representam a origem do dinheiro gerado pela empresa, podendo ser por meio de rendas em pagamento único (como investimentos ou compra do produto) ou de forma recorrente (rendas mensais). As fontes de receita podem ser geradas por diferentes abordagens, como:

- a. Venda de recursos: receita resultante da venda e transferência de um recurso físico para novo proprietário;
- b. Taxa de uso: receita resultante da taxa sobre a prestação de determinado serviço oferecido, sendo que, quanto mais um recurso é utilizado, maior é o valor da taxa paga;
- c. Taxa de assinatura: receita resultante por uma venda de acesso contínuo ao serviço, funcionando como uma mensalidade, por exemplo;
- d. Empréstimos/aluguéis/*leasing*: receita referente ao direito de uso exclusivo de um recurso da empresa por período determinado, havendo uma taxa para haver tal permissão;
- e. Licenciamento: receita referente a uma permissão de uso de uma propriedade intelectual protegida, estando relacionada diretamente a propostas de valor de inovação;
- f. Taxa de corretagem: receita resultante da taxa paga por serviços de intermediação em prol de duas ou mais partes (como, por exemplo, a taxa de cartões de crédito);
- g. Anúncios: receita referente a taxa para anúncios de produto, serviço ou marca.

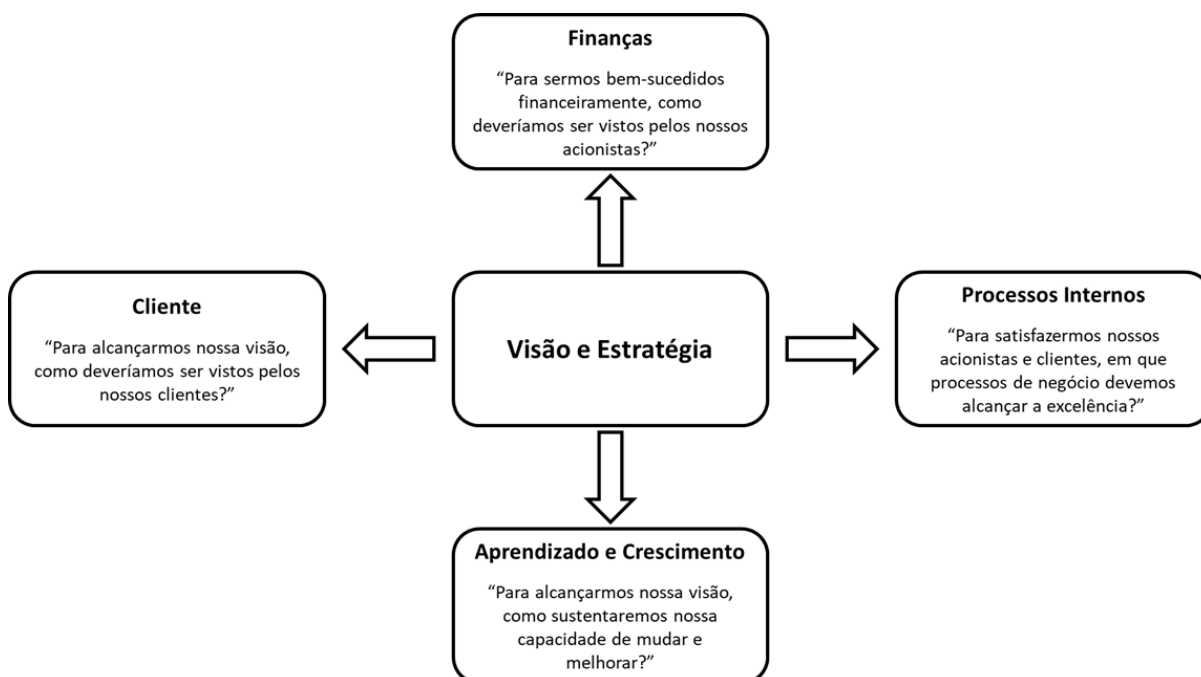
#### 2.1.9. *Balanced Scorecard* (BSC)

Pensando na implementação efetiva da estratégia de negócio, é muito importante elencar quais os fatores relevantes de serem realizados e como realmente os executar para atingir os

objetivos procurados. O *Balanced Scorecard* busca tratar do alinhamento estratégico da empresa e seu desdobramento em metas, objetivos e requisitos organizacionais (CARVALHO; LAURINDO, 2012), desenhando indicadores de sucesso (também conhecidos como *Key Performance Indicators* - KPIs) que devem ser continuamente revisados e medidos.

Desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), o BSC visa sumarizar em um documento único o desempenho de uma organização em quatro perspectivas principais, conforme figura 8: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva do aprendizado e perspectiva dos processos internos. Com base nessas perspectivas, são desenvolvidos e analisados indicadores, garantindo uma visão tanto de processos internos, como de resultados externos, o que possibilita uma melhor performance estratégica e melhores resultados (KAPLAN; NORTON, 1992).

Figura 8 – *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton (1996)

#### 2.1.9.1. Perspectiva financeira

O aspecto financeiro tem como objetivo desempenhar duas funções principais: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir como meta principal para os objetivos e medidas das demais perspectivas do BSC (CARVALHO; LAURINDO, 2012). Assim, essa perspectiva delimita os principais objetivos a longo prazo, estabelecendo parâmetros quanto a três temas principais: crescimento da receita e *mix* (focando no desenvolvimento de novas

fontes de receita/rentabilidade); redução de custos e melhorias de produtividade (realização eficiente das atividades operacionais); e utilização de ativos e estratégia de investimentos (redução dos investimentos de capital para suportar a unidade de negócio).

#### 2.1.9.2. Perspectiva do cliente

Segundo Kaplan e Norton, 2007, a perspectiva do cliente visa identificar os segmentos de clientes e mercados em que se procura atuar e atingir, além dos indicadores para verificação de assertividades nesses segmentos-alvo. Cada vez mais se nota necessário que as empresas adotem posturas que satisfaçam seus clientes, indo além da mera prestação de serviço e/ou venda de produtos. Isso acontece, pois, mesmo com uma perspectiva financeira favorável, um desempenho insuficiente nesses indicadores pode representar um declínio futuro, representando um risco geral para a organização (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

#### 2.1.9.3. Perspectiva dos processos internos

Em relação a perspectiva de processos internos, identificam-se os processos críticos em que a empresa precisa apresentar excelência para entregar sua proposta de valor para seu cliente, garantindo a sua satisfação como também a dos acionistas (KAPLAN; NORTON, 2007). Nesse sentido, medidas como qualidade dos processos, tempo de ciclo, custo e lançamentos de novos produtos podem ser utilizadas para mensuração dos processos internos.

#### 2.1.9.4. Perspectiva de aprendizado e crescimento

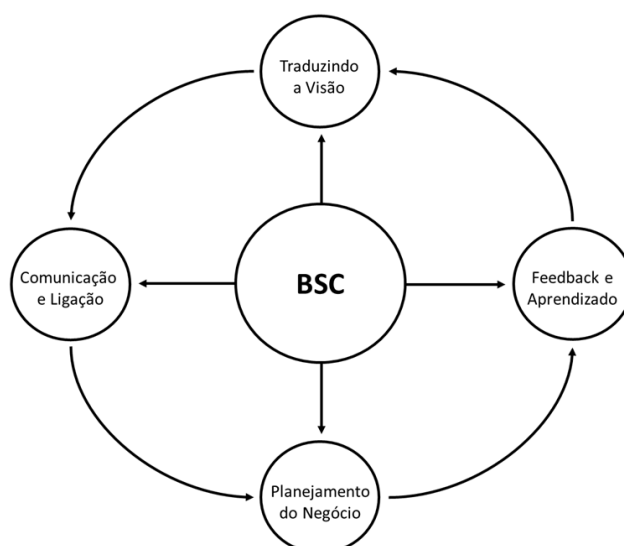
A quarta perspectiva busca identificar a infraestrutura desenvolvida pela empresa para auxiliar na geração e gestão do aprendizado e crescimento a longo prazo, ambos necessários para consolidar as demais perspectivas (KAPLAN; NORTON, 2007). Nessa visão, os recursos humanos, suas competências, a tecnologia envolvida, os sistemas de informação e a cultura organizacional norteiam os principais indicadores, afinal, todos esses critérios devem estar alinhados com a estratégia da empresa visando o alcance de seus objetivos.



#### 2.1.9.5. Implementação do BSC

No que diz respeito à implementação do BSC, Kaplan e Norton (1997) colocam que esse processo é iterativo e contínuo, não devendo ser limitado ao sistema de controle por indicadores. Isso se deve pois, além da geração e gestão dos KPIs, o método auxilia na sustentação de um sistema de comunicação, informação e aprendizado e de sua gestão, conforme ilustrado na figura 9.

Figura 9 – Processos gerenciais da implantação do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton (1997)

## 2.2. Avaliação de qualidade

### 2.2.1. Satisfação do cliente

A satisfação de um cliente é o resultado de sua avaliação quanto a um produto e/ou serviço recebido, havendo, para isso, uma base de comparação entre suas expectativas e o que foi lhe oferecido realmente. Visando garantir qualidade, é muito importante que o gerente de operações tenha claras as expectativas e as percepções de seus clientes, possibilitando, dessa forma, estipular o produto e/ou desenhar o serviço adequado que realmente vá de encontro às expectativas de seus clientes.

As expectativas criadas são formuladas pelos diversos momentos da verdade vivenciados pelo cliente ao longo de seu ciclo de vida no negócio. O conceito de momento da

verdade - formulado por Normann (1984) - retrata os pontos de contato do cliente com uma organização prestadora de serviço (Johnston e Clark, 2002). Durante esses contatos, há diversos fatores que são levados em consideração pelos clientes, sendo que, de acordo com o objetivo da empresa, alteram-se os critérios considerados para se modelar o produto/serviço oferecido.

Alguns fatores de qualidade são:

- a. Estética – os itens oferecidos estão de acordo ou ao agrado do cliente (aparência, atmosfera e apresentação);
- b. Assistência – pontos em que se fornece ajuda ao cliente ou é passada impressão de estar interessado no cliente, mostrando-se à disposição;
- c. Disponibilidade – disponibilidade de instalações, funcionários e dos bens oferecidos;
- d. Limpeza/atratividade – aparência clara e atraente, incluindo ambiente, instalações, bens;
- e. Competência – habilidade, expertise e profissionalismo com que o cliente é servido;
- f. Cortesia – educação, respeito, experiência mostrados pelos colaboradores;
- g. Responsividade – velocidade e pontualidade de entrega do serviço/produto, incluindo velocidade de produção e habilidade de responder prontamente às solicitações;
- h. Confiabilidade – confiabilidade e consistência do desempenho das instalações, produtos e do pessoal da organização.

### 2.2.2. Valor Percebido pelo Usuário – VPU

A análise de Valor Percebido pelo Usuário (VPU) permite entender quais critérios são considerados relevantes pelos clientes em sua experiência com a companhia, permitindo que a organização entenda seus principais pontos fortes e fracos com base da avaliação de cada um deles (CLARK; JOHNSTON, 2002).

Para realizar esse tipo de análise, inicialmente são levantados quais os possíveis critérios relevantes de serem avaliados, e, em seguida, os clientes atribuem um peso relativo a cada um deles. Dessa forma, sustentam-se quais são os critérios mais relevantes e, com base neles, faz-se possível traçar ações prioritárias (CLARK; JOHNSTON, 2002).

É importante destacar que o preço é um aspecto avaliado separadamente, possibilitando uma análise de estratégias atuais e futuras indo além da dualidade entre ser mais barato ou mais diferenciado (CLARK; JOHNSTON, 2002).

## 2.3. Marketing

### 2.3.1. *Mix* de marketing

O *mix* de marketing considera o conjunto de ferramentas e táticas para que uma empresa consiga induzir seu mercado-alvo a uma resposta desejada. Para tal, existem quatro pilares fundamentais que sustentam o posicionamento de uma empresa: produto, preço, praça e promoção (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O primeiro pilar, produto, considera a combinação de bens e/ou serviços que a empresa oferece para o mercado-alvo. Nesse pilar os principais aspectos que afetam a percepção do consumidor são variedade e qualidade dos produtos/serviços, seu *design* e características gerais e, também, o nome da marca.

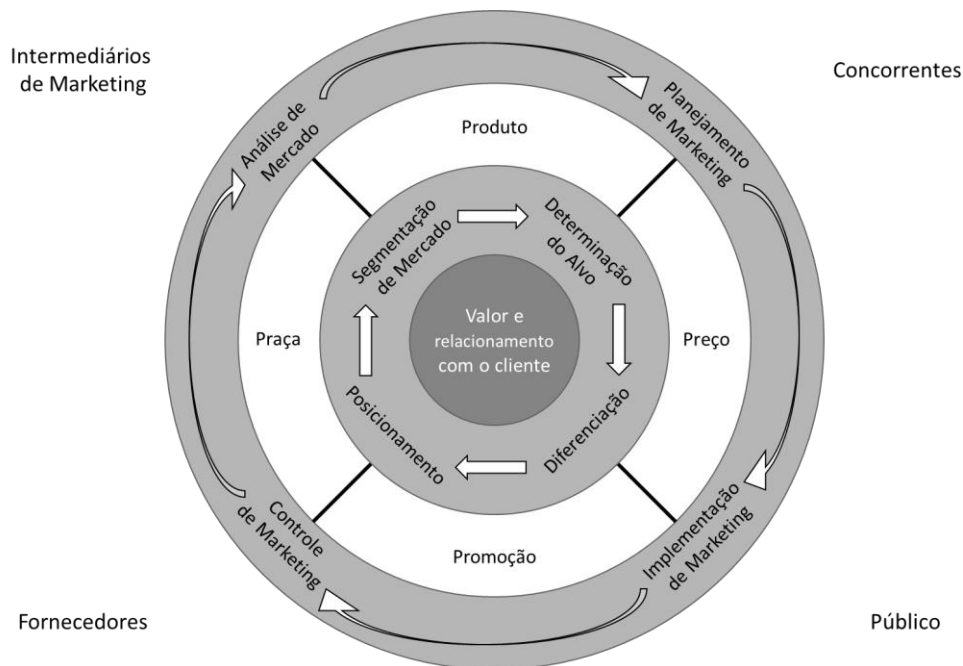
O critério de preço envolve o valor monetário pago, como, também, a maneira com o pagamento do produto/serviço é realizada. Nesse sentido, os principais aspectos do pilar são o preço tabelado, concessões e descontos oferecidos, prazo de pagamento e condições de financiamento.

O terceiro pilar refere-se à praça, em que estão contidas as atividades realizadas pela empresa para fazer com que seus produtos/serviços sejam disponibilizados para o mercado. Nesse sentido, aspectos como variedade de canais utilizados, cobertura geográfica oferecida, estoque disponível, transporte e logística afetam diretamente a experiência do usuário com a marca.

Por fim, o pilar de promoção envolve a comunicação dos pontos fortes do produto de modo que molde a visão do cliente. Assim, considera-se toda formulação de propaganda da empresa, a venda pessoal, promoção das vendas e, também, a relação pública (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A interrelação entre esses quatro aspectos estrutura o posicionamento de uma empresa no mercado, sendo que suas relações podem ser entendidas por meio da figura 10.

Figura 10 – Interrelação entre componentes de plano de Marketing



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

## 2.4. Estatística e teste de hipótese

Os testes de hipótese são utilizados para validação de um parâmetro populacional partindo, como base, de resultados amostrais (Costa Neto, 2002). Para realização do teste, é preciso, inicialmente, estipular uma hipótese a ser testada, chamada de  $H_0$ , e uma hipótese alternativa complementar,  $H_1$ .

Uma vez estabelecidas as hipóteses da situação, a aceitação ou rejeição da hipótese testada pode gerar possíveis erros, conforme ilustra a figura 11.

Figura 11 – Matriz de erros de teste de hipótese

		REALIDADE	
		$H_0$ verdadeira	$H_0$ falsa
DECISÃO	aceitar $H_0$	<b>decisão correta</b> $1 - \alpha$	<b>erro tipo II</b> $\beta$
	rejeitar $H_0$	<b>erro tipo I</b> $\alpha$	<b>decisão correta</b> $1 - \beta$

Fonte: Adaptado de Costa Neto, 2002

Conforme ilustra a figura 11, um erro do tipo I (rejeição de  $H_0$ , sendo esta verdadeira) tem uma probabilidade  $\alpha$  de acontecer, e, por essa razão,  $\alpha$  representa o nível de significância do resultado obtido. Em outras palavras, a aceitação de uma hipótese  $H_0$  verdadeira com  $\alpha$  determinado representa que a resposta apresenta  $(1-\alpha)$  de significância.

#### 2.4.1. Teste de diferença de médias com $\sigma$ desconhecido

Um dos possíveis testes de hipótese está na verificação da significância da diferença de médias amostrais. Para tal, são estabelecidas as hipóteses iniciais:

$$\begin{aligned} H_0: \mu_0 &= \mu_1 \\ H_1: \mu_0 &\neq \mu_1 \end{aligned} \quad (1)$$

Uma vez que, em muitos casos, o desvio padrão da população não é conhecido, o teste de diferença de médias é realizado com base no desvio padrão populacional, utilizando, para isso, a curva de t de Student.

Assim, visando realizar o teste, é preciso, inicialmente, estimar o desvio padrão amostral, conforme fórmula da equação 2:

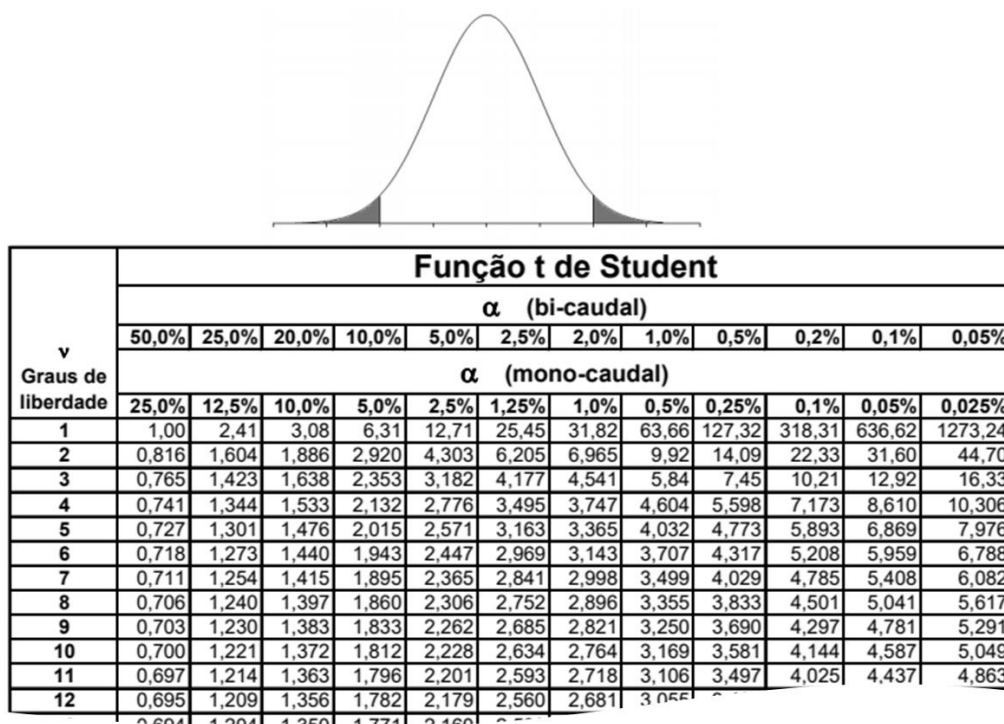
$$s_p^2 = \frac{(n_1 - 1) * S_1^2 + (n_2 - 1) * S_2^2 + \dots + (n_k - 1) * S_k^2}{n_1 + n_2 + \dots + n_k - n} \quad (2)$$

Dado o valor estimado para o desvio padrão populacional, é possível calcular o valor de  $t_{n-1}$ , conforme equação 3:

$$t_{n-1} = \frac{\bar{X} - \mu_0}{\frac{s_p}{\sqrt{n}}} \quad (3)$$

Por fim, visando a aceitação ou refuta da hipótese inicial, é preciso definir um nível de significância para seu experimento e, a partir dele, buscar os valores de referência na tabela t de Student, conforme ilustra a figura 12.

Figura 12 – Fragmento da curva e função t de Student



Fonte: Adaptado de Costa Neto, 2002

## 2.5. Gestão de tecnologia da informação

Ao se analisar a estrutura de uma empresa quanto a área de Tecnologia da Informação (TI), é essencial entender o conceito de centralização ou descentralização da área. Para tal, inicialmente é preciso entender os motivos que levam uma organização a ser descentralizada, que podem ser agrupados em três pontos principais:

- Pressões por diferenciação – quando as diferentes unidades administrativas apresentam metas, estruturas e perspectivas de tempo distintas;
- Desejo de controle direto sobre a TI – quando existe necessidade de controlar sistemas críticos a sua operação e, também, a prioridade de desenvolvimento da área;
- Ligação do suporte à informação e ao poder – quando a informação é tida como poder, sua gestão e gerenciamento da TI pode ser usada como veículo para mudanças estruturais.

Com base em tais motivos, visando entender o grau de descentralização da TI, deve-se avaliar o grau de descentralização de diferentes aspectos incluídos em dois grupos: controle (de

operações e de desenvolvimento) e execução (de operações e de desenvolvimento) (LAURINDO, 2008).

Para tal, considerando os aspectos de cada grupo, é estabelecida uma nota de 1 (totalmente centralizado), a 5 (totalmente descentralizado), possibilitando, então, a formulação do diagrama de espectro de descentralização (LAURINDO, 2008). A tabela base com os critérios de cada grupo para atribuição de notas pode ser exemplificada conforme o quadro 3.

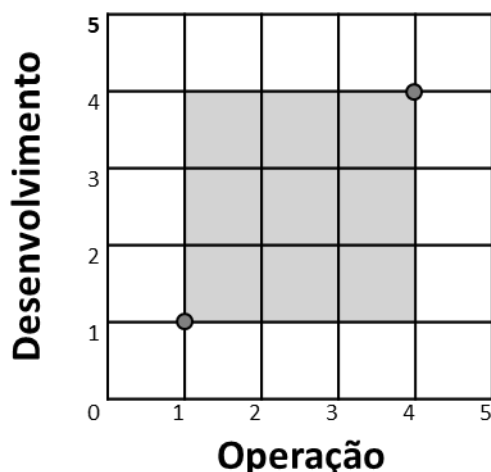
Quadro 3 – Critérios analisados no grau de descentralização de uma empresa

CONTROLE - OPERAÇÕES		CONTROLE - DESENVOLVIMENTO	
Item de Análise	Notas	Item de Análise	Notas
Provimento de Segurança		Padronização de Tarefas	
Programação de Tarefas		Programação de Tarefas	
Padronização de Tarefas		Planejamento Pessoal	
Orçamento		Orçamento	
Estabelecimento de Prioridades		Provimento de Segurança	
Acesso a Dados		Avaliação de Produtos	
Planejamento Pessoal		Acesso a Dados	
Avaliação de Produtos		Estabelecimento de Prioridades	
EXECUÇÃO - OPERAÇÕES		EXECUÇÃO - DESENVOLVIMENTO	
Item de Análise	Notas	Item de Análise	Notas
Telecomunicações		Documentação de Sistemas	
Manutenção de Sistemas Aplicativos		Programação de Aplicações	
Operação de Hardware		Administração de Banco de Dados	
Programação de Sistemas		Treinamento do Usuário	
		Análise de Sistemas	

Fonte: Adaptado de LAURINDO, 2008

A partir das notas atribuídas a cada um dos critérios, é possível desenhar dois diagramas de espectro de descentralização, sendo um para o Controle da TI e outro para a Execução da TI. De acordo com o método, para desenhar o diagrama, deve-se assinalar os pontos extremos (mínimos e máximos) de cada eixo (operações e desenvolvimento), tornando-se possível encontrar o espectro de descentralização (área interna aos pontos extremos), conforme evidenciado na figura 13.

Figura 13 – Modelo de diagrama de espectro de descentralização



Fonte: Adaptado de LAURINDO, 2008

## 2.6. Método de priorização de soluções

Desenvolvido por Thomas Saaty, em 1970, o método AHP (Analytic Hierarchy Process) é um mecanismo de análise multi-atributo visando auxiliar a seleção entre alternativas existentes. Para tal, as alternativas são comparadas entre si em diferentes critérios estabelecidos, buscando entender qual delas faz mais sentido se considerada a realidade em que o projeto se insere.

De acordo com o método, o primeiro ponto para a definição das melhores alternativas de solução está na definição dos critérios a serem avaliados. Os critérios escolhidos devem ser utilizados para analisar os atributos de cada uma das soluções, quantificando seu impacto final para o projeto.

Uma vez escolhidos os critérios, é criada a matriz de ponderação inter-critérios, que tem como objetivo definir os pesos de importância de cada um dos critérios frente aos demais. Para tal, são atribuídas notas entre 1/9 e 9 para cada comparação realizada, sendo que notas inteiras (entre 2 e 9) representam em escala, quanto um critério é mais relevante que o outro e, notas fracionadas, quanto o critério é menos relevante que o outro. É importante ressaltar que a relação entre dois critérios pode ser estabelecida de acordo com a relação  $N/(1/N)$ , ou seja, se a comparação entre o critério A e B resulta em uma nota N, a comparação inversa (entre B e A) representa  $1/N$ .

A aplicação das notas, de acordo com a metodologia proposta por Saaty, pode ser vinculada a Escala Fundamental de Saaty, conforme figura 14. Nota-se que, como explicado



anteriormente, existem valores intermediários (valores pares entre 1 e 9), utilizados para comparações entre critérios, sendo tais valores intermediários às faixas já estabelecidas na tabela.

Figura 14 – Escala Fundamental de Saaty

	Avaliação	Recíproco	Comentário
Igual Importância	1	1	Ambas atividades apresentadas contribuem de forma semelhante para o objetivo
Importância Moderada	3	1/3	Um dos critérios apresenta importância levemente maior que o outro
Mais Importante	5	1/5	Um dos critérios apresenta importância maior que o outro
Muito Importante	7	1/7	Um dos critérios apresenta importância consideravelmente maior que o outro
Importância Extrema	9	1/9	Um dos critérios apresenta importância extremamente maior que o outro

Fonte: Adaptado de Saaty (1991)

Uma vez criada a matriz, conforme exemplo da figura 15, pode-se calcular o peso ponderado de cada critério, sendo resultante da divisão entre a soma de cada linha pela soma total de todas as linhas do conjunto.

Figura 15 – Matriz de Priorização de Critérios

	Critério 1	Critério 2	Critério 3	(...)	Critério N	Peso
Critério 1	1	1/a	1/b	...	1/d	P1
Critério 2	a	1				P2
Critério 3	b		1			P3
(...)	...			...		...
Critério N	d				1	PN

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a determinação dos pesos, faz-se possível analisar o desempenho de cada uma das alternativas quanto aos critérios já levantados. Por fim, a nota final de cada iniciativa é dada pela soma de sua pontuação (em cada um dos critérios) multiplicada pelo peso respectivo, conforme figura 16. Com base nessa nota, tem-se, em ordem decrescente de pontos, a alternativas de maior a menor prioridade.

Figura 16 – Matriz de priorização das alternativas

	Critério 1	Critério 2	Critério 3	(...)	Critério N	
Peso	P1	P2	P3	...	PN	Nota Final
Alternativa 1	a	f	k		w	$aP1 + fP2 + kP3 + \dots + wPN$
Alternativa 2	b	g	l		x	$bP1 + gP2 + lP3 + \dots + xPN$
Alternativa 3	c	h	m		y	$cP1 + hP2 + mP3 + \dots + yPN$
(...)						(...)
Alternativa M	e	j	n		z	$eP1 + jP2 + nP3 + \dots + zPN$

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3. DESENVOLVIMENTO

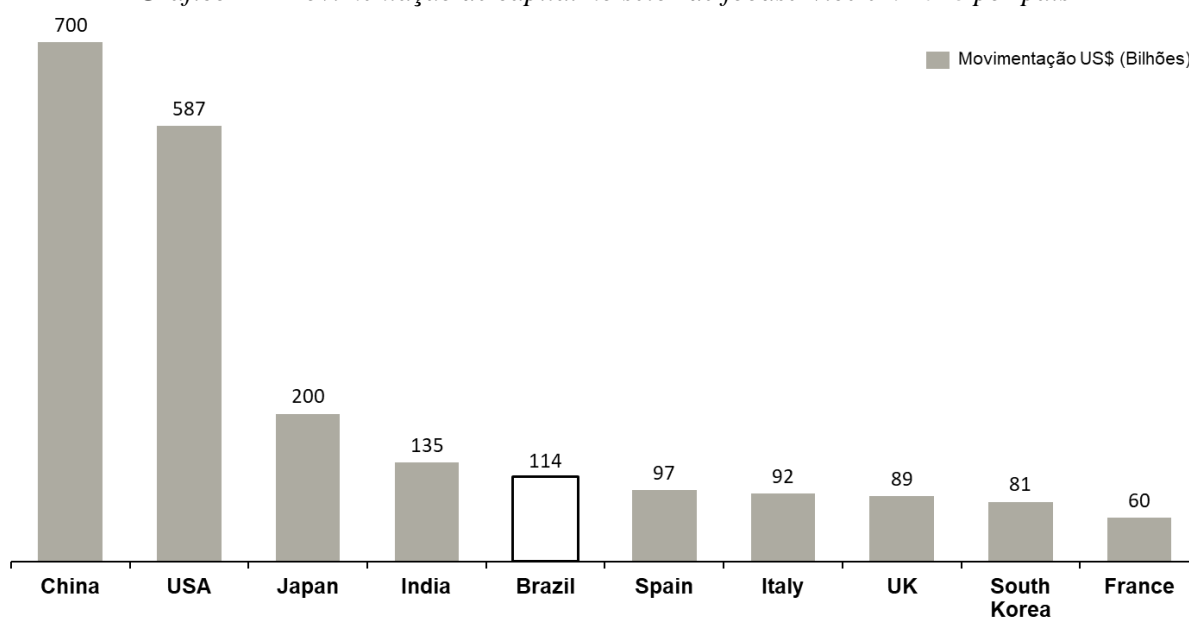
#### 3.1. Apresentação do mercado

##### 3.1.1. Mercado de restaurantes

Considerando a importância da alimentação para a vida humana, é esperado que mercados relacionados a esse tópico tenham alta movimentação de capital. Tomando como foco o mercado de *foodservice* - ou seja, venda de alimentos em restaurantes e estabelecimentos do tipo -, no ano de 2018 cerca de 3 trilhões de dólares foram gastos mundialmente no setor.

Conforme evidenciado no gráfico 1, a movimentação de capital do setor está concentrada, principalmente, na China e Estados Unidos da América, que, juntos, representam quase 45% do mercado. O Brasil também apresenta posição de destaque, sendo o 5º país com maiores gastos, apresentando uma movimentação de US\$114 bilhões (cerca de R\$415 bilhões) em 2018.

Gráfico 1 – Movimentação de capital no setor de *foodservice* em 2018 por país

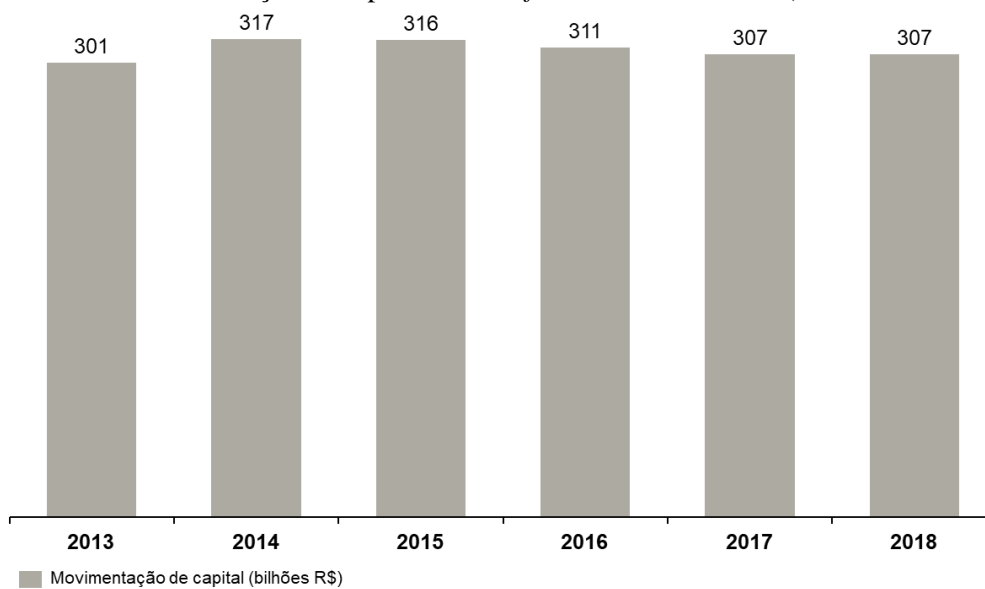


Fonte: Elaborado pelo autor. Euromonitor, 2018

Tratando, agora, especificamente do Brasil, é interessante notar que o país se apresenta com um dimensionamento constante de mercado se considerados valores deflacionados,

conforme gráfico 2. Assim, apresentou CAGR de 0,4% no capital movimentado entre 2013 e 2018, enquanto o mercado mundial apresentou crescimento de 0,2% ao ano. Considerando o valor real do mercado atual, a movimentação alcançou cerca de R\$415 bilhões de reais em 2018.

Gráfico 2 – Movimentação de capital no setor *foodservice* no Brasil (valor deflacionado)



Fonte: Elaborado pelo autor. Euromonitor 2018

Embora com crescimento muito relacionado a aspectos inflacionais, ainda pode-se notar que, frente à composição mundial, o Brasil apresenta um mercado crescendo duas vezes mais rápido que a tendência global, sendo um fator que pode demonstrar o lado de amadurecimento do mercado nacional.

Realizando, agora, um aprofundamento no mercado de *foodservice*, pode-se levantar as principais categorias do setor, conforme evidenciado na figura 17.

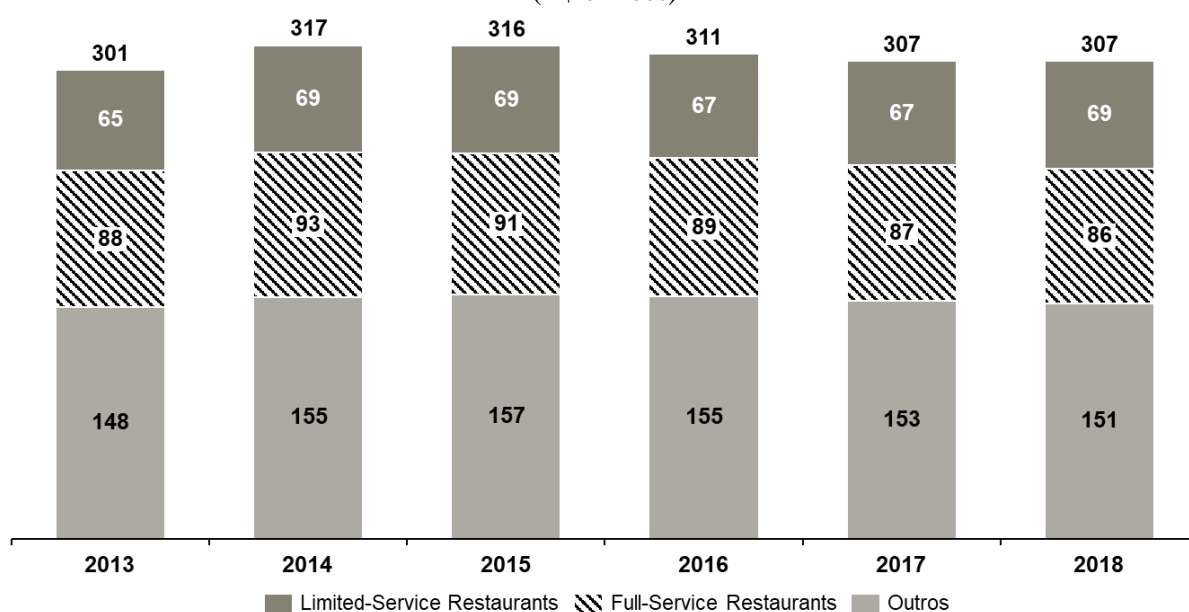
Figura 17 – Classificações do mercado de restaurantes



Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre os grupos elencados, é preciso destacar os dois principais do setor: restaurantes *limited-service* (serviço limitado, ou seja, restaurantes que seguem o modelo de *fast-food*, priorizando a velocidade de serviço), e os restaurantes *full-service* (com serviço completo, estabelecimentos que contam com equipes de garçons e tem um atendimento completo na mesa). Conforme evidenciado no gráfico 3, nota-se que ambas as categorias representam mais do que 50% do mercado de *foodservice* no Brasil.

Gráfico 3 – Movimentação de capital no setor *foodservice* em 2018 por classificação de restaurantes (R\$ bilhões)



Fonte: Elaborado pelo autor, dados da Euromonitor 2018

Considerando, ainda, essas classificações, é interessante entender mais a respeito dos principais motivos para o desenvolvimento de cada grupo. Para tal, foram levantados dados a respeito do *ticket* médio e transações per capita de ambos os modelos nos últimos anos, conforme dados do quadro 4.

Quadro 4 – Desenvolvimento histórico do número de transações per capita, ticket médio e gasto per capita em serviços limitados e completos

Categoria	Indicador	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Restaurantes com serviço limitado	Ticket Médio (R\$)	R\$ 10,36	R\$ 10,69	R\$ 10,76	R\$ 10,29	R\$ 10,10	R\$ 10,15
	Transações per Capita	31	32	31	32	32	33
	Gasto per Capita (R\$)	R\$ 321,19	R\$ 341,98	R\$ 333,59	R\$ 329,24	R\$ 323,32	R\$ 334,91
Restaurantes com serviço completo	Ticket Médio (R\$)	R\$ 50,77	R\$ 51,53	R\$ 50,92	R\$ 49,03	R\$ 47,54	R\$ 46,30
	Transações per Capita	9	9	9	9	9	9
	Gasto per Capita (R\$)	R\$ 456,89	R\$ 463,76	R\$ 458,27	R\$ 441,29	R\$ 427,87	R\$ 416,72

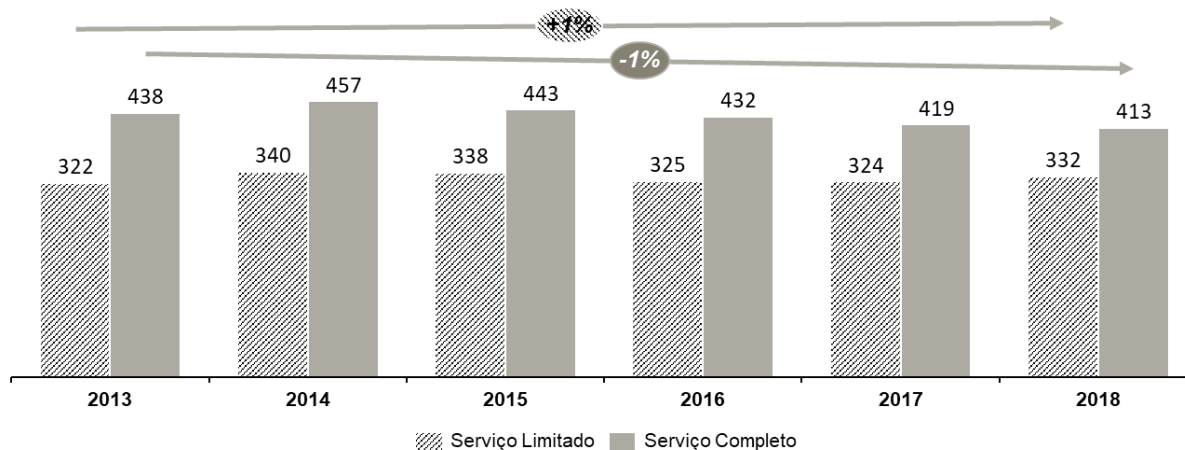
Fonte: Elaborado pelo autor, dados da Euromonitor (2018)

Além disso, com base nos dados do quadro 4, foi realizada uma análise comparativa do crescimento de gasto per capita de ambas as categorias, conforme é possível observar na Figura 18. Pela análise da tabela e do gráfico, nota-se, inicialmente, que a categoria de *limited-service* está em crescimento, enquanto a de *full-service* em retração se considerados os valores deflacionados.

Além disso, utilizando com base o quadro 4, nota-se que esses fenômenos podem ser explicados principalmente por dois fatores:

- i. O aumento no número de transações per capita em restaurantes com serviço limitado
- ii. A diminuição em quase 10% do ticket médio de restaurantes com serviço completo.

Gráfico 4 – Comparação de movimentação de capital – serviço limitado x serviço completo (R\$ bilhões)



Fonte: Elaborado pelo autor. Euromonitor 2018

Como evidenciado pelo gráfico, embora o gasto per capita de restaurantes *full-service* seja mais alto, o CAGR dos restaurantes de serviço limitado é crescente no período observado.

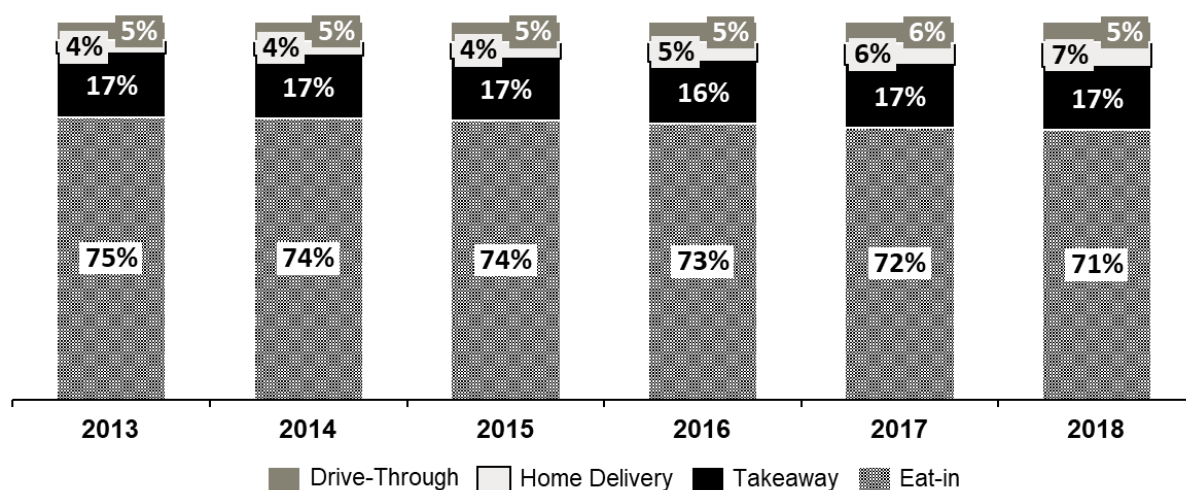
### 3.1.2. *Mix* de canais

Outra tendência relevante de ser estudada no setor diz respeito aos canais utilizados para a compra em restaurantes. De modo geral, pode-se destacar quatro tipos principais de ‘meios’ de compra:

- *Drive-Through*: realização de pedido passando com um carro pela pista de *drive-through* do estabelecimento;
- *Eat-in*: ato de compra e consumo do alimento no restaurante;
- *Home-Delivery*: utilização de mecanismos para pedir a entrega de seu alimento em casa (seja por meio do telefone, ou por meio de aplicativos/site);
- *Takeaway*: ato de compra do alimento na loja, mas consumo fora dela (como ocorre em casos de *grab-and-go* – itens prontos para serem comprados e levados – ou *curbing* – compra de item por aplicativo e retirada no estacionamento do estabelecimento).

Nos últimos anos, devido a diversas tendências de digitalização, aumento da velocidade de serviço e busca por conveniência, pode-se notar uma variação no *mix* dos canais, conforme evidenciado no gráfico 5.

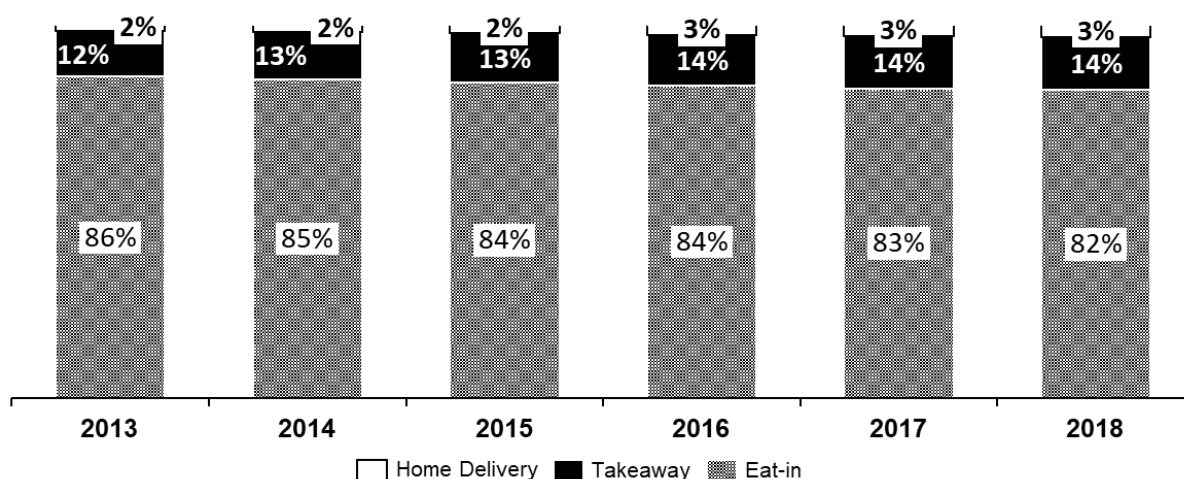
Gráfico 5 – Variação de representatividade do *mix* de canais no mundo



Fonte: Elaborado pelo autor. Euromonitor 2018

Com base no gráfico, nota-se uma tendência global em que a parcela de *Eat-in*, embora ainda predominante, começa a perder mercado para canais substitutos, como é o caso de *Home-Delivery* e *Take-Away*. Se avaliado o caso do Brasil (conforme gráfico 6), nota-se que, embora de maneira menos acelerada, há, também, uma variação no *mix* de canais, seguindo as mesmas tendências globais.

Gráfico 6 – Variação percentual do mix de canais no Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor. Euromonitor 2018

Considerando a figura 6, é importante destacar que o canal *Drive-Through* não representa parcela significativa no Brasil, e, por esse motivo, não foi representado no gráfico em questão.

### 3.1.3. Surgimento de agregadores

Dando continuidade às tendências de canais, mas tratando especificamente do *Home-Delivery*, é muito importante levantar a movimentação de agregadores na última década.

Os agregadores, também conhecidos como plataformas/aplicativos de *delivery* e/ou *marketplace* de restaurantes, surgem como um intermediador entre os consumidores finais e os aplicativos. De modo geral, há duas principais maneiras de atuarem:

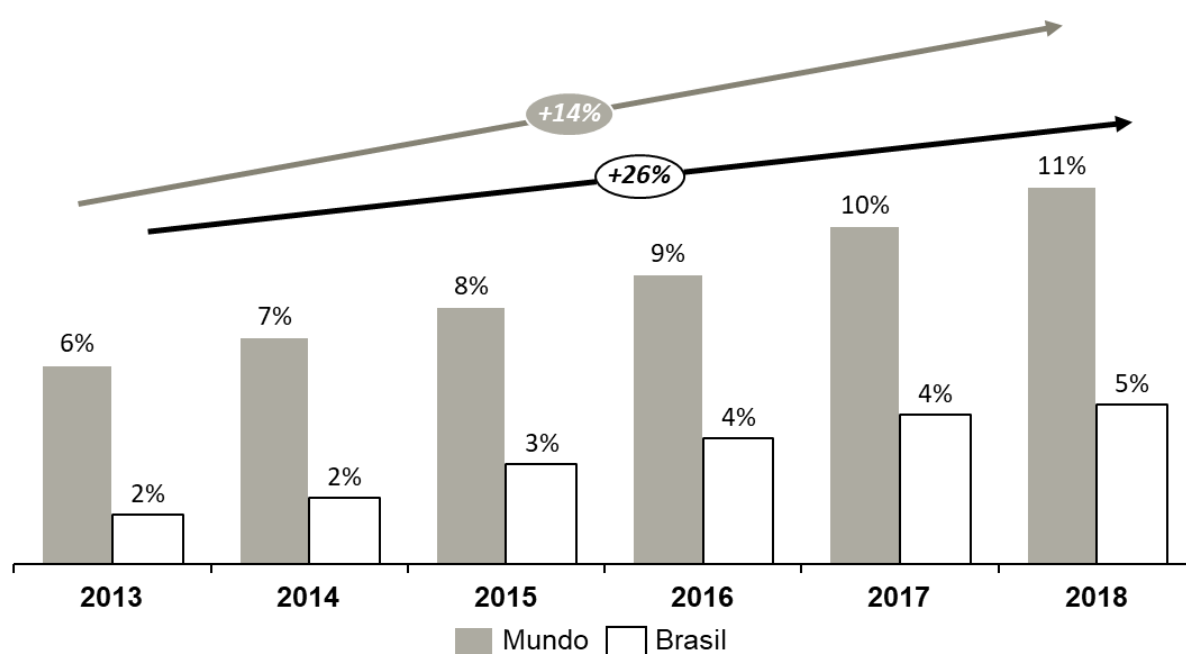
- *Marketplace*: o site/aplicativo funciona como um ‘expositor’ para diferentes restaurantes, sendo responsável por direcionar os pedidos realizados para o estabelecimento que fica responsável pela confecção e entrega;
- Plataforma de *Delivery*: o site/aplicativo funciona como um *marketplace*, mas também é responsável pela entrega do pedido para o consumidor final (assim, o restaurante só fica responsável pela preparação da comida).



Nos últimos anos, cada vez mais *players* começam a atuar no setor, que no ano de 2018 movimentou US\$91,4 bilhões e tem previsão de crescimento CAGR de 11,4% a.a. até 2023, quando alcançará US\$156 bilhões (Statista, 2019). Visualizando a realidade brasileira, podem ser listados inúmeros *players* locais (como *VoceQPad*, *DeliveryMuch*, *AiqFome*), e, também, concorrentes com força nacional que, nos últimos anos, receberam investimentos robustos para continuar a expandir (como é o caso do *iFood*, *UberEats* e *Rappi*).

O crescimento do mercado de *delivery*, no entanto, é resposta de algumas tendências globais relacionadas a digitalização, conexão com o celular e penetração *online*. Tomando como foco a penetração *online*, é possível perceber uma tendência global quanto a utilização de meios *online* para realização de transações, como evidenciado no gráfico 7.

Gráfico 7 – Penetração online em transações *limited-service* - Mundo x Brasil – (visão CAGR 2013/2018)



Fonte: Elaborado pelo autor, dados da Euromonitor 2018

Como fica evidente no gráfico, o Brasil ainda está em período de crescimento quanto a penetração *online* de transações, apresentando um nível abaixo da média mundial. No entanto, se considerado o crescimento que teve entre 2013 e 2018 e, além disso, os investimentos que tem sido realizado no setor, nota-se que o mercado de *delivery online* ainda tem grande espaço para se desenvolver.

### 3.1.4. Pesquisa com o consumidor

Visando entender mais sobre o que o consumidor de redes de *fast-food* valoriza, foi realizada uma pesquisa quantitativa para identificar os principais motivos que levam uma pessoa a comer nesse tipo de restaurante. Assim, com base na resposta de 525 pessoas, pode-se traçar as principais características do perfil dos consumidores.

#### 3.1.4.1. Critério de decisão do consumidor

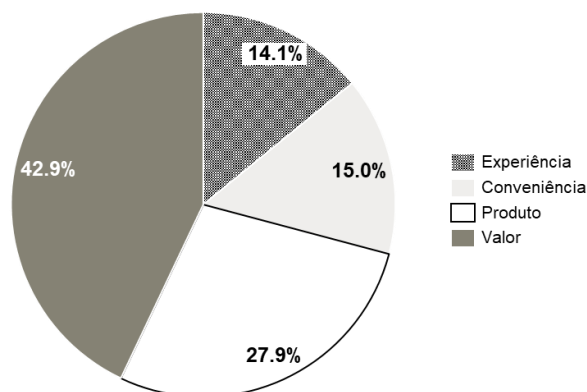
Um dos principais pontos da pesquisa estava em definir quais os critérios de decisão que fazem com que um consumidor escolha um restaurante de *fast-food* frente aos demais.

Com base na pergunta “Quais são os principais motivos que fazem você preferir comprar em um restaurante *fast-food* frente aos demais?”, o respondente poderia escolher até três possibilidades de uma lista de motivos, que estavam elencados em 4 grupos principais de critério:

1. Produto: leva em consideração a qualidade e variedade de produtos ofertados;
2. Valor: leva em consideração aspectos de preço e promoção;
3. Conveniência: leva em consideração aspectos de praticidade de realização de pedidos e localização;
4. Experiência: leva em consideração a jornada do consumidor para realizar o pedido, qualidade de atendimento, ambiente e identificação com a marca.

Assim, com base na escolha dos consumidores, pode-se levantar quais os principais critérios utilizados na decisão, conforme gráfico 8 pode mostrar.

Gráfico 8 – Grau de importância dos critérios de decisão para um consumidor



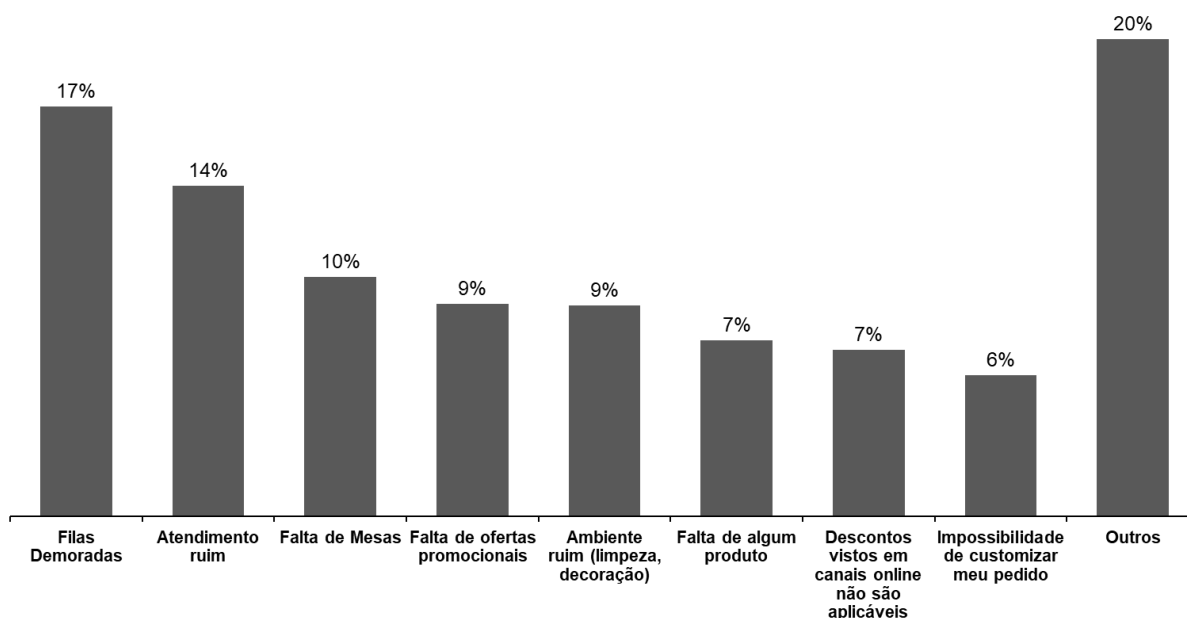
Fonte: Elaborado pelo autor. Pesquisa com o consumidor (n = 525)

Como evidenciado no gráfico, os consumidores de *fast-food* ainda estão muito suscetíveis ao valor, estando sensíveis a preços e promoções. Em segundo lugar, está o critério de produto, demonstrando que a qualidade do alimento é relevante para a decisão do consumidor. Seguindo as tendências de busca por velocidade, o critério de conveniência aparece em terceiro lugar, sendo seguido pela experiência do consumidor no local.

#### 3.1.4.2. Maiores problemas em restaurantes *fast-food*

Uma segunda análise realizada com base na pesquisa com o consumidor diz respeito aos principais problemas encontrados nas lojas físicas de restaurantes *fast-food*. Assim, por meio da pergunta “Quais situações te incomodam em relação a sua experiência de compra em um restaurante *fast-food*?”, na qual o respondente poderia selecionar até três itens, foram identificados os pontos que mais interferem na experiência de um usuário, conforme evidenciado no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Principais reclamações dos consumidores de *fast-food*



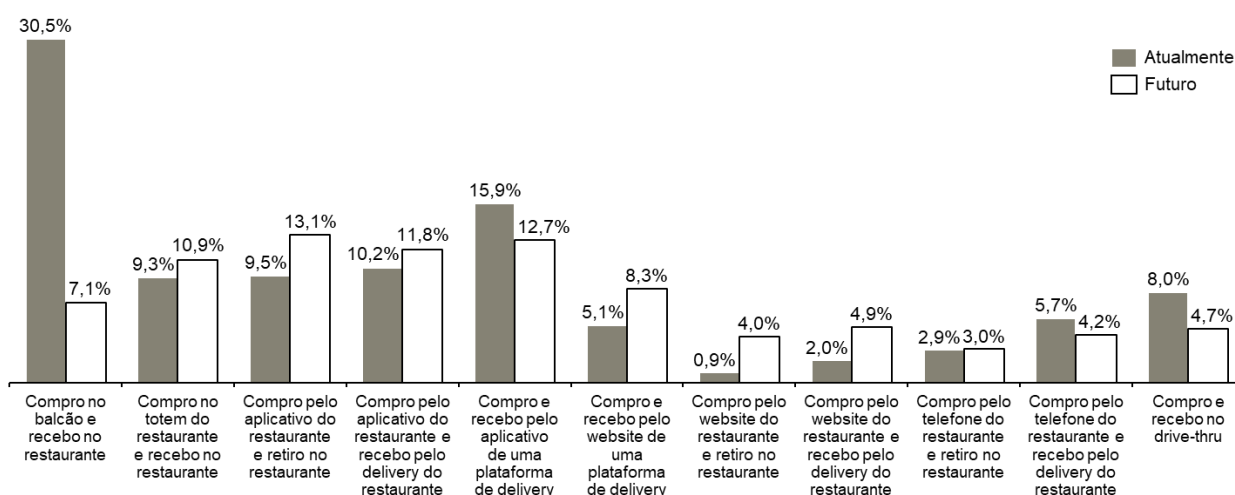
Fonte: Elaborado pelo autor. Pesquisa com o consumidor (n = 525)

Assim, com base nas respostas obtidas, nota-se que os principais problemas vistos pelos consumidores estão relacionados à velocidade das filas (tanto no pedido, quanto pagamento), e, também, no atendimento de baixa qualidade, demonstrando insatisfação com a equipe do restaurante visitado.

### 3.1.4.3. Shift de canal de compra

Um último fator que foi extraído da pesquisa diz respeito à forma como os consumidores compram e recebem seus pedidos em redes de *fast-food*. Assim, por meio da pergunta *‘Quais formas de compra e recebimento de fast-food você mais utiliza atualmente e quais você acredita que serão as mais utilizadas por você no futuro?’*, os respondentes podiam selecionar até três alternativas para a compra e recebimento atualmente e sua visão para o assunto no futuro. Com base nas respostas, foi formulada o gráfico 10.

Gráfico 10 - Transição de canais para compra e recebimento de pedidos - visão do consumidor



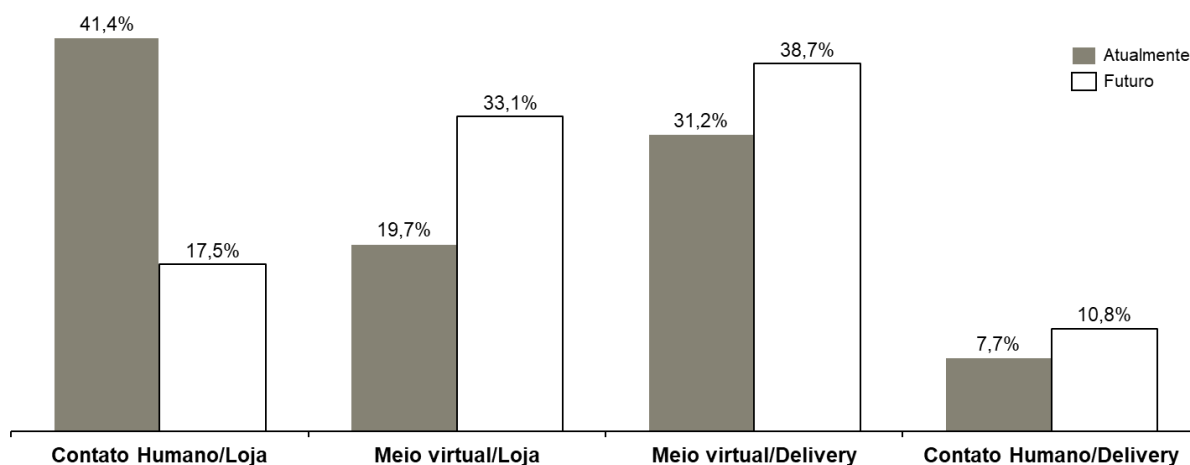
Fonte: Elaborado pelo autor. Pesquisa com o consumidor (n = 525)

Além disso, visando entender mais a respeito de aspectos ligados à tecnologia nos canais de compra e recebimento, foram criadas classificações para agrupamento, conforme a lógica que segue:

1. Sobre método de realização de pedido:
  - a. Contato Humano - caso ocorra alguma interação direta com outra pessoa (no balcão da loja ou telefone, por exemplo);
  - b. Meio virtual - caso não ocorra interação com pessoas no processo de compra (como pelo site, aplicativo ou totem, por exemplo).
2. Sobre o método de recebimento do pedido:
  - a. Em loja - caso o pedido seja retirado na loja física da empresa;
  - b. *Delivery* - caso o pedido seja entregue em algum local.

Assim, cada uma das alternativas de processo de compra e entrega foi classificada em um dos quadrantes possíveis, conforme pode ser concluído pela análise do gráfico 11.

Gráfico 11 – Transição de canais para compra e recebimento de pedidos – visão consolidada do consumidor



Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa com o consumidor (n = 525)

Com base na análise do gráfico, nota-se que os meios tradicionais de compra e recebimento (compra na loja e retirada no local) vão perder significativamente sua relevância, perdendo quase 25 pontos percentuais de relevância para os consumidores. No entanto, os meios virtuais para realização do pedido ganharão destaque, demonstrando que, cada vez mais, desenvolvimentos tecnológicos se fazem necessárias para atender as necessidades do consumidor.



## 4. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

A Empresa Q, como tratado anteriormente, é uma rede de restaurantes internacionalmente conhecida e que atua no modelo *fast-food*. Devido ao desenvolvimento do mercado e da intensificação quanto a sua concorrência, a empresa está passando por um novo planejamento estratégico, visando entender quais serão seus posicionamentos para os próximos anos. É fundamental destacar que a tecnologia e aspectos relacionados ao tema serão de grande relevância para o planejamento da empresa, sendo foco de análise do trabalho.

### 4.1. Posicionamento estratégico atual

#### 4.1.1. Análise setorial

Para iniciar o entendimento do cenário em que a empresa se encontra, optou-se por aplicar a teoria das Forças de Porter. É importante destacar que essa análise possibilita maior entendimento dos principais pontos que afetam a empresa externamente, e, além disso, com a delimitação das forças competitivas de um setor torna-se possível entender o quão difícil é lucrar nesse meio.

Assim, o ponto inicial para realização da análise está na delimitação do setor/indústria que será tido como foco de estudo. Considerando que a Empresa Q é uma linha de restaurantes *fast-food*, esse será o macro escopo do setor, enquadrando-se todos os restaurantes que trabalham com esse modelo. Assim, elencam-se desde marcas grandes e conhecidas (como *McDonald's* e *PizzaHut*), como, também, marcas regionais (como *Vivenda do Camarão* e *Habib's*).

##### 4.1.1.1. Ameaça de novos entrantes

Segundo Porter (1979), a ameaça referente a entrada de novos competidores está relacionada tanto às barreiras de entrada no mercado, como, também, da possibilidade de conflitos diretos dos competidores existentes.

Analisando, inicialmente, as barreiras de entrada, de acordo com Porter existem seis tópicos principais que devem ser levados em consideração para entendimento dessa força.

No setor de *fast-food*, é importante levar em consideração inicialmente o aspecto da economia de escala possível de ser gerado. Se consideradas grandes redes de restaurante, há uma maior facilidade de redução de custos devido a grandes negociações, o que pode ser levantado como uma possível barreira para *players* novos, que precisam começar sua atuação com produções menores.

Um segundo aspecto que deve ser levado em consideração segundo o autor diz respeito a valorização de produtos diferenciados. Nesse aspecto, é importante ressaltar que a população busca tanto por experiências únicas como também por produtos diferenciados dos demais (aspectos relacionados à proposta da marca). Esse possível *gap* que se origina com a diferenciação acaba sendo um facilitador para competidores novos, diminuindo as barreiras de entrada.

O terceiro aspecto a ser levantado diz respeito aos requisitos de capital para início de atuação do mercado. Nesse sentido, é importante levantar que houve uma expansão de possibilidades de franquias de diferentes marcas no Brasil, mas, além disso, a presença de agregadores (como *iFood*, *Rappi* e *UberEats*) acaba sendo um mecanismo de popularização de restaurantes, diminuindo drasticamente os investimentos necessários.

Tratados esses pontos, é possível elencar os possíveis novos entrantes em três grandes grupos, conforme listado abaixo:

- *Fast-foods* com propostas diferenciadas: restaurantes que buscam se beneficiar da diferenciação de seus produtos, alcançando clientes mais *premium* e que busquem por esse diferencial (caso do Madero);
- *Fast-foods* internacionais atuando em modelo de franquia: restaurantes já bem estabelecidos fora do Brasil (apresentando ganho em escala), e que buscam entrar no país por meio de um *master* franqueado (caso do Taco Bell em 2018);
- Restaurantes autônomos com apoio de agregadores: restaurantes próprios e/ou chefs que, com o apoio de aplicativos, conseguem vender seus alimentos.

Dado esse cenário, nota-se que a força de novos entrantes é consideravelmente alta, representando que o mercado pode se tornar ainda mais inchado, dificultando o maior destaque para a marca.



#### 4.1.1.2. Intensidade da rivalidade entre concorrentes

Segundo Porter (1979), a intensidade da competição entre concorrentes de uma indústria está relacionada a uma série de fatores que devem ser observados e refletem o posicionamento dos competidores.

Em relação ao crescimento do mercado e ao número de competidores, nota-se que o setor de *fast-food* no Brasil tem crescido nos últimos anos. Nesse sentido, notam-se dois fenômenos principais: o aumento no número de tickets gerados por consumidor e um acréscimo expressivo no número de competidores.

No que diz respeito à diferenciação de produtos, nota-se existência de forte busca por diferenciação entre os competidores. Assim, seja pela variação na culinária ou pela inovação em produtos já existentes, os competidores estão em constante busca por estabelecer um patamar de destaque frente aos demais.

Um terceiro aspecto relevante está ligado às diferentes estratégias utilizadas pelos concorrentes da indústria, variando aspectos como:

- Atuação e relacionamento com o cliente: utilização de atendimento personalizado e direcionado ao consumidor, como é o caso do *Starbucks*;
- Plano de expansão: marcas atuando com lojas próprias e/ou franquias, explorando todo território nacional, como o *Madero*;
- Proposta levada para o consumidor final: utilização de recursos tecnológicos e de ambientação para proporcionar uma experiência diferenciada ao consumidor, como a loja conceito do McDonald's.

Um último aspecto que pode ser levantado como reflexo da força de rivalidade entre consumidores é que cada vez mais empresas buscam apelar para o preço como mecanismo de influência para compra e fidelização de seus clientes. Esse aspecto pode ser claramente exemplificado pelo crescimento da oferta de cupons por diferentes marcas (como é o caso do *McDonald's*, *Burger King*, *Bob's* e pelos aplicativos de entrega) ou pela aplicação de programas de fidelidade (como acontece com o *Starbucks*).

Assim, conclui-se que a rivalidade entre competidores do setor apresenta força intensa, afinal, embora o mercado esteja em crescimento, cada vez mais *players* atuais buscam por maneiras de se destacar e ganhar espaço.

#### 4.1.1.3. Pressão de produtos substitutos

Em relação à análise de produtos substitutos, nota-se que tal força não apresenta grande relevância no setor. Essa afirmação pode estar relacionada ao fato de a alimentação ser uma necessidade para a população, sendo que, os possíveis substitutos, sejam outras formas de a realizar.

Nesse caso, a alimentação em restaurantes com serviço completo e a alimentação em casa são os substitutos com maior potencial. Entretanto, como mostrado anteriormente, o modelo *full-service* apresenta-se em retração e, além disso, se considerada uma realidade cada vez mais dinâmica, a alimentação em casa acaba apresentando outra proposta de valor, não ferindo o mercado estudado.

#### 4.1.1.4. Poder de barganha de compradores

No que diz respeito ao poder de barganha dos compradores, é importante destacar que estes se apresentam como consumidores finais do produto ofertado. Embora pela pesquisa realizada com o consumidor aspectos de preço e promoção sejam elencados como os principais critérios para a escolha do consumidor, o mercado estruturado já é caracterizado por preços baixos e pré-estabelecidos.

Assim, se avaliada a realidade das redes de *fast-food*, nota-se que os consumidores não apresentam poder de barganha na compra de produtos, sendo os preços bem estabelecidos pela empresa detentora do produto.

#### 4.1.1.5. Poder de barganha de fornecedores

A quinta força necessária de se avaliar diz respeito ao poder de barganha de fornecedores. Nesse aspecto, é interessante elencar que o setor de *fast-food* acaba sendo ramificado envolvendo muitos fornecedores para a produção de diferentes tipos de culinária com insumos distintos necessários.

Além disso, é importante destacar que, cada vez mais, há uma pressão reversa dos *players* para os fornecedores, visando uma produção mais sustentável para a estruturação de uma cadeia mais limpa. Esse aspecto acaba representando um poder maior aos competidores do mercado, dando a eles poder sobre a cadeia produtiva como um todo.

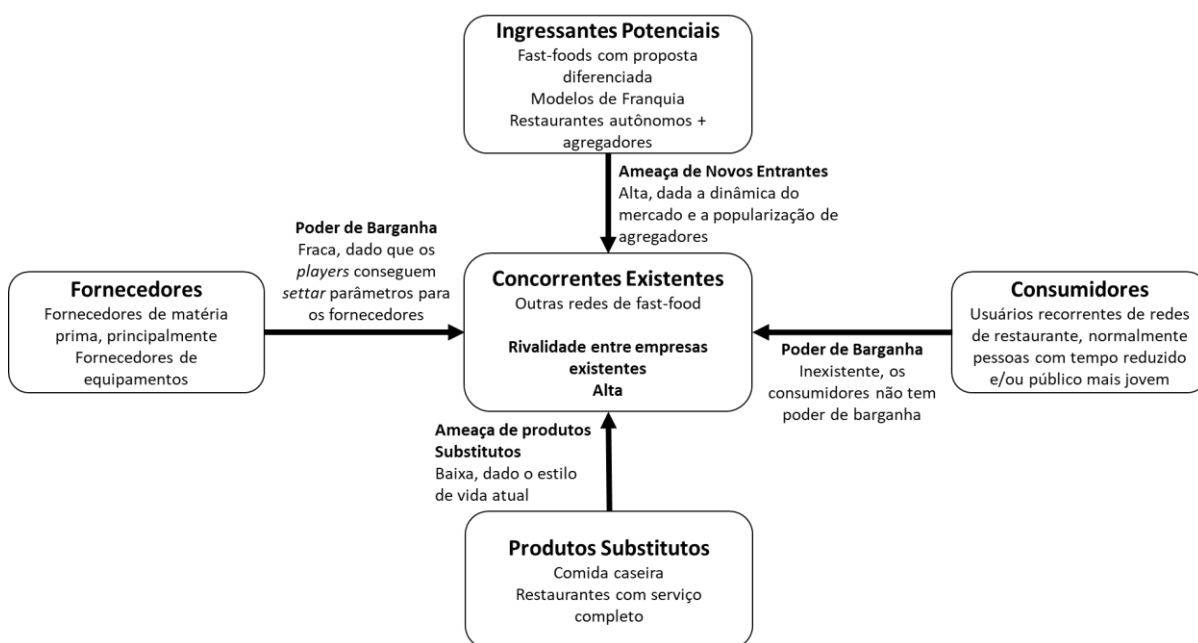
Um terceiro aspecto relevante diz respeito aos diferentes *players* que, atualmente, já utilizam sistemas de verticalização de seu sistema produtivo, como ocorre no Brasil com o *Habibs* e o *Madero*. Dessa forma, além da obtenção de um maior controle quanto à qualidade de seus alimentos e itens utilizados, há também uma maior variação de fornecedores para a empresa, diminuindo ainda mais essa força.

Considerando esses aspectos, a força referente a barganha de fornecedores também não é muito influente no mercado sendo estudados.

#### 4.1.1.6. Resumo da análise de mercado

A figura 18 resume a análise realizada para a indústria de restaurantes *fast-food*, listando o potencial de cada uma das forças, além de destacar os principais elementos presentes em cada uma das forças atuantes no sistema.

Figura 18 – Cinco forças de Porter aplicadas sobre a indústria de *fast-food*



Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.1.2. Análise SWOT

Com o objetivo de avaliar o momento atual da empresa, focando-se, agora, em uma análise interna, foi desenvolvida a análise das principais forças, fraquezas, ameaças e oportunidades (também conhecida como análise *SWOT*) proposta por Porter (1986).

#### 4.1.2.1. Pontos fortes

Entre os principais pontos fortes possíveis de serem avaliados para a Empresa Q pode-se destacar:

- Impacto da marca da Empresa Q, que é internacionalmente reconhecida por seus produtos e, no Brasil, tem marca estruturada no mercado de *fast-food*;
- Forte poder de negociação com fornecedores, dado a compra em escala de produtos, além do estabelecimento de parcerias, representando um corte de despesas;
- Localizações privilegiadas, apresentando lojas nos principais *shoppings* e nas principais ruas e avenidas das cidades, garantindo presença no dia-a-dia do consumidor;
- Plano de expansão pré-estabelecido e em execução, direcionando as próximas aberturas nas diferentes cidades do país e fortalecendo, ainda mais, a presença no mercado;
- Formatos de lojas já bem estabelecidos e funcionais, garantindo otimização na expansão da linha de restaurantes em um modelo de ‘linha de produção’;
- Existência de forte estrutura internacional, guiando muitas das ações nacionais da empresa por meio de exemplos e *cases* de sucesso ao redor do mundo, aumentando a eficiência das campanhas realizadas e processos internos;
- Existência de capital disponível para investimento em tecnologia, modernização de suas lojas, expansão de portfólio de produtos e criação de campanhas de *marketing*;
- Áreas internas de pesquisa e desenvolvimento, realizando buscas sobre tendências do mercado e possíveis inovações a serem introduzidas na rede da empresa;
- Garantia de produtos de qualidade com ingredientes de procedência rastreável.
- Possibilidade de relações externas principalmente com a marca global, buscando a realização de campanhas mais efetivas de melhoria contínua de processos internos;

#### 4.1.2.2. Pontos fracos

Em relação aos principais pontos fracos possíveis de serem avaliados para a Empresa Q pode-se destacar:

- Preços levemente superiores se comparados aos principais concorrentes, fator de risco se considerado o segmento de mercado em que atua (público-alvo de *fast-food* demonstra alta sensibilidade a preços);
- Fraco apelo para o público infantil, podendo ser um risco às vendas se considerado que uma parcela do público alvo costuma levar crianças a restaurantes;
- Alta rotatividade de funcionários em lojas e níveis de absenteísmo elevados, afetando a percepção do consumidor quanto ao serviço prestado em loja;
- Tempos de preparo de seus alimentos mais altos que dos concorrentes na percepção do cliente, afetando uma das principais estruturas de valor do mercado: o tempo de serviço;
- Falta de padrão na cozinha dos estabelecimentos, fazendo com que o tempo para preparação de alimentos acabe sendo elevado e afetando a percepção do consumidor quanto ao serviço oferecido.
- Grande número de reclamações quanto ao serviço de *delivery* oferecido, aspecto de risco dado a variação de *mix* de canais;
- Estrutura organizacional muito distribuída e pouco clara quanto a hierarquia de respostas, obrigações/tarefas e segmentação de áreas;
- Área *digital* pouco desenvolvida e, em grande parte, terceirizada, fazendo com que os desenvolvimentos de tecnologia (hardware) sejam mais vagarosos e burocráticos;

#### 4.1.2.3. Oportunidades

Considerando a realidade do mercado atual e as tendências para os próximos anos, foram avaliadas as principais oportunidades para a Empresa Q, podendo-se destacar:

- Crescimento do mercado de *fast-food* no Brasil e no mundo durante os últimos 5 anos, representando um momento próspero para o desenvolvimento de negócios no setor;
- Existência de tecnologias já existentes fora do país, possibilitando a modernização de lojas físicas;
- O desenvolvimento de canais de *delivery* pode representar uma expansão das linhas de loja física, dado que os consumidores podem ter acesso aos produtos da marca a qualquer momento, em qualquer lugar;

- A utilização de meios virtuais de pagamento e realização de pedido (mesmo em lojas físicas) auxiliam na diminuição de tempo de filas, representando um potencial ganho de escala nos horários de pico e diminuição de funcionários para atendimento;
- Exploração de novos produtos em seu portfólio, principalmente na linha saudável e *fit*, como tem sido a estratégia de alguns concorrentes atuando no setor;
- Busca por horários alternativos de vendas, visto que a sociedade tem se tornado cada vez mais flexível quanto a horários de trabalho, apresentando público potencial em diferentes momentos do dia;
- Avaliação de marketing direcionado ao público e focando, também, em causas de sustentabilidade (econômica, social e ambiental), atrelando causas ao consumo no restaurante.

#### 4.1.2.4. Ameaças

Por fim, quanto às ameaças existentes para a marca, foram elencados os seguintes aspectos:

- A própria estrutura de *delivery*, dado que a presença de entregadores nas lojas pode representar uma diminuição na satisfação dos demais usuários presentes na loja física;
- Ainda sobre o tema de *delivery*, a não adequação das marcas ao canal pode representar a perda de inúmeros clientes que preferem pedir comida em casa;
- Elevada tarifa/taxa dos serviços de entrega de serviços atuais (representando entre 15% e 27% do valor da venda), diminuindo a rentabilidade da empresa;
- A vinculação de *fast-foods* como uma linha não saudável, fazendo com que restaurantes com força *fit* sejam um potencial substituto;
- A qualidade de atendimento dos funcionários afetar a experiência do usuário, optando por ir a restaurantes *Full-service* e evitar *fast-foods*;
- O nível de velocidade de serviço não ser controlado e gerar atrito com os consumidores, fazendo com que o valor da ‘velocidade’ de redes de *fast-food* seja desvalorizado;

#### 4.1.3. Estratégia genérica

Considerando o mercado em que atua, em que não há grande percepção de variedade de produto pelos consumidores, a Empresa Q se posiciona com estratégia genérica focada em liderança nos custos.

Dessa forma, visando adereçar o maior critério de escolha do consumidor, preço e promoção, a empresa estuda sua operação focando em diminuir seus custos de produção e ter um preço mais apelativo ao consumidor.

Atividades como a busca por novos fornecedores e renegociação de valores, revisão de custos logísticos, readequação do *back-office* para maior eficiência, diminuição de tempo de atendimento nos restaurantes e, como consequência, o aumento de eficiência produtiva estão constantemente acontecendo para fazer com que a companhia tenha posição de destaque conforme sua estratégia.

#### 4.1.4. *Business Model – Canvas*

Com o objetivo de entender melhor o modelo de negócios para a empresa estudada, utilizou-se o método proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), desenvolvendo o Canvas do modelo de negócio, desdobrando os nove elementos essenciais para o bom funcionamento da empresa. O modelo completo pode ser visto na figura 19.

##### 4.1.4.1. Segmentação de mercado

Em relação a segmentação de mercado, nota-se a existência de três grandes grupos possíveis de serem diferenciados de acordo com sua perspectiva quanto à empresa, conforme elencado a seguir:

- Grupos de adolescentes/jovens consumidores de *fast-food* em ocasiões de lazer durante o dia a dia;
- Trabalhadores com reduzido tempo para alimentação durante os dias de trabalho;
- Famílias em busca de um programa para se divertir e se alimentar durante os fins de semana.

#### 4.1.4.2. Proposta de valor

Ao ser entendida a proposta de valor da Empresa Q, nota-se que ela varia de acordo com a perspectiva dos diferentes segmentos de cliente.

Sob a perspectiva dos grupos de jovens e adolescentes, nota-se que a principal proposta de valor está relacionada à localização dessas lojas (principalmente em *shoppings*, facilitando seu acesso), ao baixo preço (se comparada às demais redes de restaurante com serviço completo) e à qualidade dos produtos servidos.

Para os trabalhadores, a proposta de valor encontra-se relacionada à união de um baixo tempo para preparação e consumo dos produtos, e ao preço baixo (aspecto muito procurado se considerado um almoço durante o horário do trabalho).

Por fim, sob a visão das famílias, a proposta de valor está vinculada tanto à existência de variedade de produtos (atendendo tanto a públicos infantis quanto adultos), como, também, à existência de brindes para as crianças (fator apelativo, mas que pode ser usado como critério de decisão).

#### 4.1.4.3. Canais

Considerando as fases de atuação dos canais, a Empresa Q utiliza principalmente redes sociais (Instagram, Facebook e Twitter), entrega de folhetos (muitas vezes vinculados a cupons), aplicativo e site próprios, lojas físicas em diferentes locais, escritório para dúvidas corporativas e pesquisa com o consumidor.

#### 4.1.4.4. Relacionamento com os clientes

Em relação ao relacionamento com o cliente, este pode ocorrer por diferentes maneiras. Se considerada a realização de pedidos por site e aplicativo, ocorre de forma totalmente automatizada (em modelo “*self-service*”), sendo que possíveis dúvidas são esclarecidas por meio de contato telefônico ou por *chat* com um atendente da empresa.

Em relação às redes sociais, existe uma equipe interna responsável por responder eventuais citações ou comentários realizados a respeito da empresa, sustentando o posicionamento da marca nestes meios.

Nas lojas físicas, as compras podem ser realizadas de forma automatizada (por meio de totens e aplicativos), ou direto com um atendente do estabelecimento.



#### 4.1.4.5. Parcerias chave

Em relação às parcerias chave para a empresa, é interessante avaliar toda a cadeia produtiva, elencando os principais responsáveis por fazer com que a empresa consiga entregar sua proposta de valor ao cliente.

Dessa forma, uma das principais parcerias estabelecidas está relacionada aos fornecedores de matéria prima, responsáveis pelo abastecimento de toda cadeia produtiva e possibilitando a entrega dos produtos vendidos. Uma segunda parceria relevante é relacionada aos operadores logísticos, responsáveis pela distribuição dos produtos pré-fabricados e de ingredientes para as diferentes lojas da Empresa Q.

Considerando, agora, o cenário de crescimento do *delivery*, surge um terceiro parceiro de extrema relevância: o operador de sistema de entregas. Atualmente, a operação de entregas é feita de forma descentralizada (ou seja, varia de acordo com a unidade da rede), mas a empresa opta pela utilização de agregadores para a entrega de seus produtos ao consumidor final.

Por fim, a última parceria chave refere-se ao órgão internacional representante da empresa, responsável pela realização de conexão entre a rede em diferentes países, além do estabelecimento de parâmetros de qualidade e inovação seguidos pela rede como um todo.

#### 4.1.4.6. Atividades chave

As atividades chave para a companhia podem ser divididas em dois grupos principais: atividades nos pontos de venda e atividades de *back-office*.

Em relação às atividades realizadas nas lojas, podem ser elencadas a venda de alimentos para os consumidores finais, o processo de produção de alimentos no estabelecimento, a preparação de pedidos para entrega, o gerenciamento de estoque das lojas e a garantia de limpeza e segurança dos restaurantes.

Em relação às atividades de escritório, é possível levantar o gerenciamento da cadeia de fornecedores, realização de campanhas de divulgação e *marketing*, gestão de contratos com franqueados e operadores logísticos, serviço de atendimento ao consumidor e avaliação de resultados das lojas e da marca.

#### 4.1.4.7. Recursos chave

Em relação aos recursos chave para a Empresa Q, pode-se destacar três grandes grupos: as pessoas, os meios de contato com o cliente e demais recursos gerais.

Em relação às pessoas, é necessária uma equipe de funcionários responsável pelo atendimento dos consumidores finais e manutenção dos restaurantes, além de uma equipe de escritório responsável pelo funcionamento da empresa.

No que diz respeito aos meios de contato com o cliente, pode-se elencar os principais canais utilizados: loja física, website, aplicativos.

Por fim, em relação aos demais recursos para funcionamento da empresa, destacam-se a matéria prima para a produção de alimentos, os meios logísticos para realização de entregas, além do banco de dados de vendas e desempenho de cada um dos pontos de venda.

#### 4.1.4.8. Estrutura de custos

Em relação à estrutura de custos, nota-se que ela está muito relacionada aos principais recursos da empresa. Assim, visando maior detalhamento, optou-se por dividir os custos em cinco grupos principais, conforme segue:

- Força de trabalho: mão de obra que trabalha diretamente em contato com os consumidores finais (atendentes de lojas, gerentes de loja e colaboradores atuando na cozinha do restaurante);
- Ocupação e *utilities*: custos relacionados ao aluguel do ponto de venda, além de indiretos de produção (como energia, água e afins);
- *Marketing*: valor pago para a realização de campanhas promocionais da empresa e de seus produtos;
- Custo de mercadoria vendida (CMV): valor relacionado ao produto em si, considerando matérias primas e logística envolvida para a produção do produto;
- Gerais e administrativos: custos relacionados à manutenção da parte corporativa da empresa (desde valores relacionados a estrutura física do escritório, como valores gastos com mão de obra e investimentos em inovação e tecnologia)

#### 4.1.4.9. Estrutura de receita

Por fim, em relação a estrutura de receita da empresa, há dois pontos principais que geram receita para a Empresa Q: a venda de seus produtos finais e o recebimento de *royalties* das lojas franqueadas.

Com base nesses levantamentos, foi realizado o desenho do *Business Model Canvas* da Empresa Q, conforme evidente na Figura 19.

Figura 19 – *Business Model Canvas* da Empresa Q

<b>Parcerias Chave</b> <b>Fornecedores:</b> produtores locais de matéria prima <b>Operadores logísticos:</b> focados na distribuição de produtos e matéria prima para lojas físicas <b>Parceiros de delivery:</b> pessoas e/ou plataformas responsáveis pelo funcionamento do sistema de entregas da empresa <b>Rede Internacional:</b> responsável por estabelecer parâmetros de qualidade além de cases de sucesso da rede	<b>Atividades Chave</b> Venda de alimentos Gestão de produção Preparação de entregas Gestão de estoques Divulgação e marketing Serviço de atendimento ao cliente  <b>Recursos Chave</b> <b>Pessoas:</b> atendentes de lojas e pessoal escritório <b>Contato:</b> lojas físicas, aplicativo e website <b>Outros:</b> matéria prima, meios logísticos, banco de dados	<b>Proposta de Valor</b> Fornecimento de alimentos de qualidade superior a dos concorrentes, tendo baixo custo além de apresentar fácil acesso às lojas físicas; Fornecimento de alimentos com baixo custo e rápida velocidade de atendimento a seus clientes; Fornecimento de variedade de alimentos (para diferentes faixas etárias), além de um ambiente favorável a descontração.	<b>Relações com Cliente</b> <b>Automática:</b> realização de pedidos por site e app, além da pesquisa de satisfação <b>Manual:</b> resolução de problemas e respostas em redes sociais  <b>Canais</b> <b>Redes Sociais:</b> Instagram, Twitter e Facebook <b>Folhetos promocionais</b> <b>Meios virtuais:</b> aplicativos e website <b>SAC, pesquisa com cliente</b> <b>Escritório</b> <b>Lojas físicas</b>	<b>Segmentação de Mercado</b> <b>Jovens e Adolescentes:</b> que têm hábito de consumo em redes de <i>fast-food</i> em sua rotina para lazer <b>Trabalhadores:</b> que buscam por tempo reduzido para realização de sua alimentação <b>Famílias:</b> em busca de um programa diferente para lazer e alimentação durante os finais de semana
<b>Estrutura de Custos</b> <b>Força de Trabalho</b> <b>Ocupação e Utilities</b> <b>Marketing</b> <b>Custo de Mercadoria Vendida</b> <b>Gerais e Administrativos</b>		<b>Fontes de Receita</b> <b>Venda de produtos em loja</b> <b>Recebimento de Royalties de franquias</b>		

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.1.5. *Mix* de marketing integrado

Com base no conceito de *mix* de marketing definido por Kotler e Armstrong (2007), é importante definir qual o posicionamento da empresa em cada um dos quatro pilares estabelecidos (praça, preço, produto e promoção), evidenciando seu impacto na atuação da Empresa Q no mercado.

#### 4.1.5.1. Produto

Os produtos oferecidos pela Empresa Q estão totalmente relacionados à uma refeição em rede de *fast-food*. Dessa forma, a empresa apresenta pratos principais (incluindo sanduíches e saladas), acompanhamentos (como batata, refrigerante, sucos) e linha de sobremesas (com sorvetes, tortas e frutas). Além disso, a empresa oferece pratos focados em público adulto e infantil, com opções vegetarianas e, também, diferentes alternativas de proteína.

#### 4.1.5.2. Preço

Em relação a política de preços oferecidas, os clientes têm a possibilidade de comprar seus produtos diretamente das lojas da Empresa Q com preço pré-determinado pela empresa. Nesse sentido, é importante destacar a possibilidade de compra de itens individuais (como lanches, bebidas e acompanhamentos), como, também, a possibilidade de compra de combos que incluem dois ou mais itens por um preço já estabelecido.

Além disso, em relação a política de descontos, a empresa apresenta uma prática forte de descontos e promoções por meio de cupons (adquiridos na loja física ou por meio de aplicativo/site). Nesse caso, em produtos já pré-selecionados há um percentual de desconto aplicado, fazendo com que o consumidor pague menos.

#### 4.1.5.3. Praça

Visando oferecer seus produtos aos consumidores, a Empresa Q utiliza diferentes canais, como o *website* próprio, aplicativo próprio, aplicativo de entregas de *delivery* e, também, lojas físicas. Em todos os canais em que atua, o portfólio inteiro da companhia está disponível, de modo que o cliente tem acesso a qualquer item independente do canal de vendas.

Em relação a cobertura geográfica, a Empresa Q apresenta lojas distribuídas por todas as regiões do território nacional sendo que todas as lojas da companhia oferecem portfólio completo dos produtos.

Considerando, agora, o estoque e a logística da empresa, cada ponto de venda é responsável pelo gerenciamento de seu próprio estoque, realizando um pedido dos itens necessários para a matriz (escritório) que repassa para os fornecedores locais a quantidade necessária de ingredientes. De modo geral, isso acaba sendo grande gargalo produtivo, dado

que os gerentes dos negócios, muitas vezes, acabam não conseguindo gerenciar sua demanda e têm problemas de indisponibilidade de produtos.

#### 4.1.5.4. Promoção

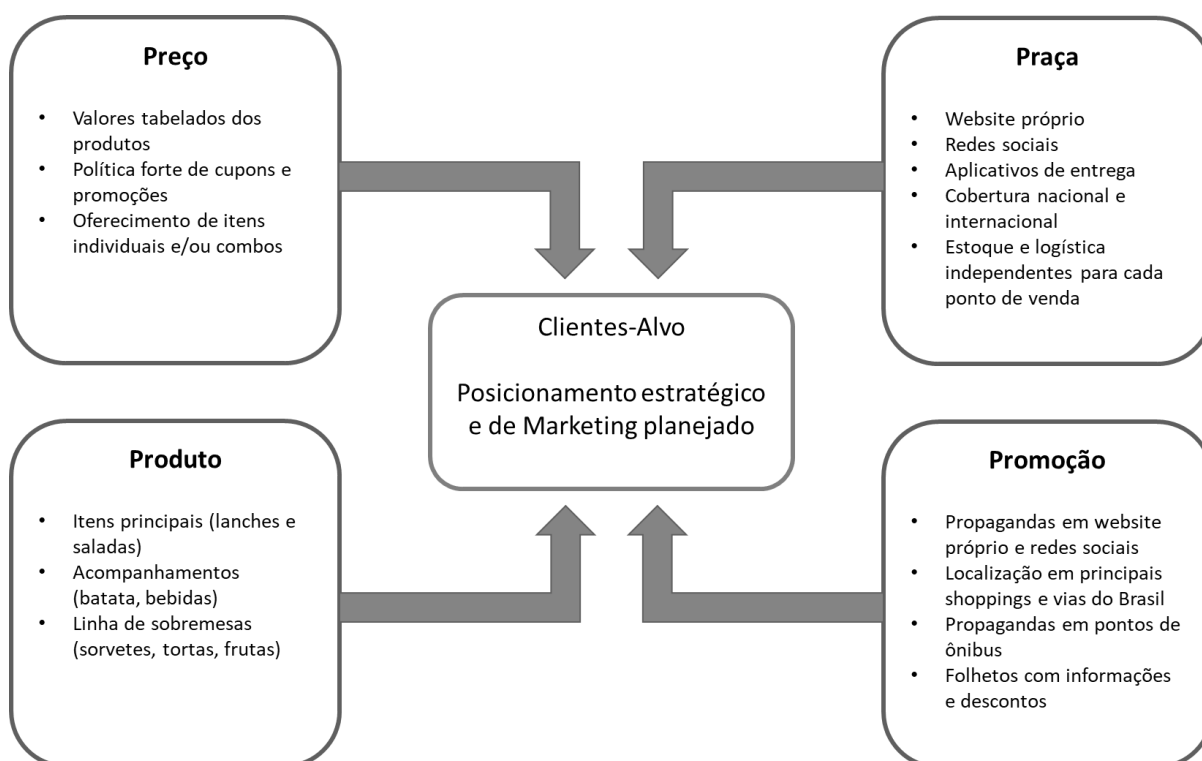
A promoção da Empresa Q ocorre majoritariamente via propagandas em websites e redes sociais (*Facebook, Instagram e Twitter*, principalmente), que atuam como promotoras de novos produtos oferecidos pela empresa.

Além disso, devido a sua localização nos maiores *shoppings* e principais avenidas do país, a promoção ocorre, também, via exposição da marca e do seu logo nesses locais. Outra forma de exposição da marca em locais físicos ocorre por meio de propagandas em pontos de ônibus pelas cidades.

Por fim, um terceiro mecanismo de promoção da marca é por meio de folhetos promocionais entregues, que, além de conter informações genéricas sobre os produtos ofertados, apresentam cupons de descontos para tais itens.

Assim, com base no detalhamento dos pilares de *mix de marketing*, foi desenhado o diagrama resumo, conforme a figura 20.

Figura 20 – Mix de *marketing* da Empresa Q



Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.1.6. Valor percebido pelo usuário

##### 4.1.6.1. Avaliação dos critérios na percepção do consumidor

Visando entender o valor percebido pelo usuário para a Empresa Q e os principais concorrentes, foi realizada uma pesquisa qualitativa com 525 pessoas que frequentam redes de *fast-food*. Com base nos critérios do quadro 6, foram construídas perguntas tentando entender a percepção dos consumidores, sendo que para cada pergunta, o respondente deveria dar uma nota de 1 a 5, conforme a escala do quadro 5.

Quadro 5 – Escala de notas – pesquisa com o consumidor

Nota	Critério
1	Ruim
2	Regular
3	Bom
4	Ótimo
NC	Não sei avaliar

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 6 – Critérios avaliados e significados

Critério	Explicação
<b>Promoção</b>	Variedade e qualidade das promoções oferecidas pela rede de <i>fast-food</i>
<b>Localização</b>	Facilidade de acesso aos restaurantes da marca (lojas físicas)
<b>Rapidez no atendimento</b>	Agilidade dos atendentes e prontidão para recebimento do pedido realizado
<b>Acuracidade no pedido</b>	Pedido recebido sem erros de execução (e.g. retirada de ingredientes ou mudança de tamanho de item)
<b>Qualidade do atendimento</b>	Atendentes são gentis, cordiais e preparados para receber os clientes
<b>Qualidade dos produtos</b>	Produtos são frescos e tem sabor adequado
<b>Variedade de comidas</b>	Diferentes opções de comidas disponíveis no restaurante
<b>Variedade de bebidas</b>	Diferentes opções de bebidas disponíveis no restaurante
<b>Opções saudáveis</b>	Restaurante oferece itens saudáveis para seus clientes
<b>Cuidado com restrições</b>	Restaurante oferece itens para pessoas com restrições alimentares (e.g. sem glúten, sem lactose)
<b>Opções de entrega</b>	Há diferentes formas de entrega dos pedidos no restaurante e estas são bem realizadas (e.g. <i>delivery</i> , retirada de itens na loja)
<b>Ambiente</b>	Restaurante tem ambiente bom em relação a decoração, conforto e limpeza
<b>Opções de entretenimento para crianças</b>	Restaurante apresenta opções de entretenimento para crianças (e.g. 'brinquedões', jogos de videogame, tablets)
<b>Iniciativas de sustentabilidade</b>	A marca apresenta iniciativas focadas em sustentabilidade
<b>Reputação da marca</b>	A marca tem boa reputação, sendo reconhecida e popular
<b>Identificação com a marca</b>	A marca gera uma conexão com seus clientes, fazendo com que eles se sintam próximos a ela

Fonte: Elaborado pelo autor

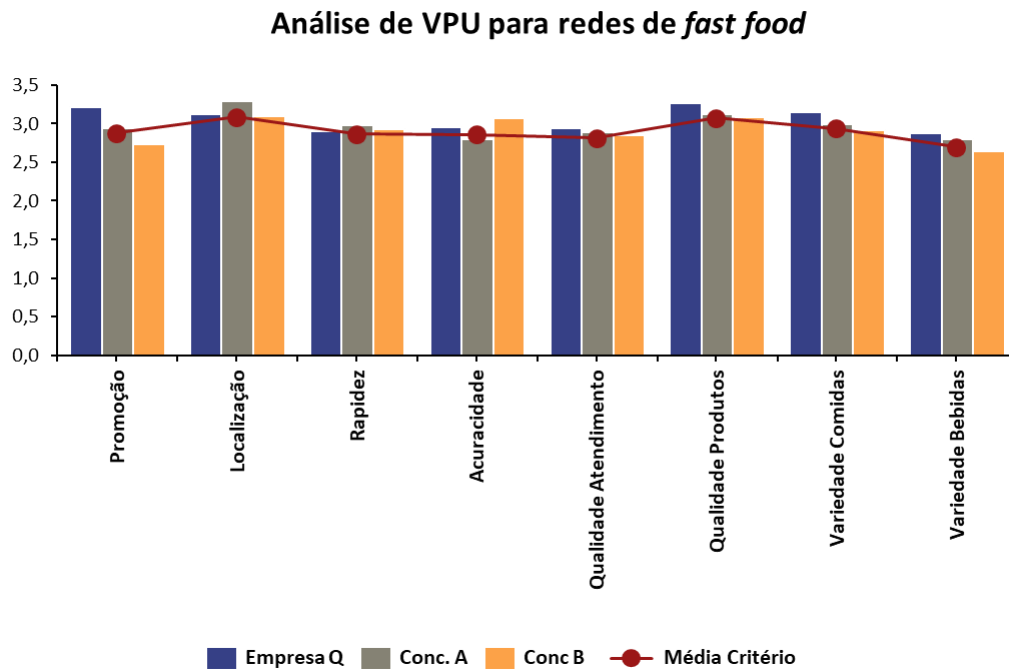
Com base nas respostas da pesquisa, foi avaliada a nota final de cada empresa em cada um dos critérios. Para isso, foi realizada a média das notas dadas por cada um dos respondentes, sendo que a média final do critério (geral para todas as empresas) é feita como a média das médias do critério. O compilado de respostas por critério pode ser avaliado no quadro 7 e de forma visual nos gráficos 12 e 13.

Quadro 7 – Resultados de análise de Valor Percebido pelo Usuário

#	Critério	Nota Final	Empresa Q	Conc. A	Conc B
1	Promoção	2,96	3,22	2,94	2,73
2	Localização	3,17	3,13	3,29	3,09
3	Rapidez	2,99	2,90	2,99	3,08
4	Acuracidade	2,94	2,95	2,80	3,07
5	Qualidade Atendimento	2,89	2,94	2,88	2,85
6	Qualidade Produtos	3,16	3,27	3,13	3,08
7	Variedade Comidas	3,02	3,15	3,00	2,91
8	Variedade Bebidas	2,77	2,87	2,80	2,65
9	Saudáveis	2,44	2,40	2,39	2,52
10	Restrição	2,03	2,04	2,13	1,91
11	Formas de Entrega	2,64	2,78	2,80	2,34
12	Ambiente	2,90	2,93	2,96	2,82
13	Entretenimento Crianças	2,40	2,31	2,78	2,13
14	Iniciativas de Sustentabilidade	2,37	2,40	2,61	2,09
15	Reputação/Popularidade	3,09	3,34	3,25	2,68
16	Identificação Marca	2,98	3,29	3,22	2,44

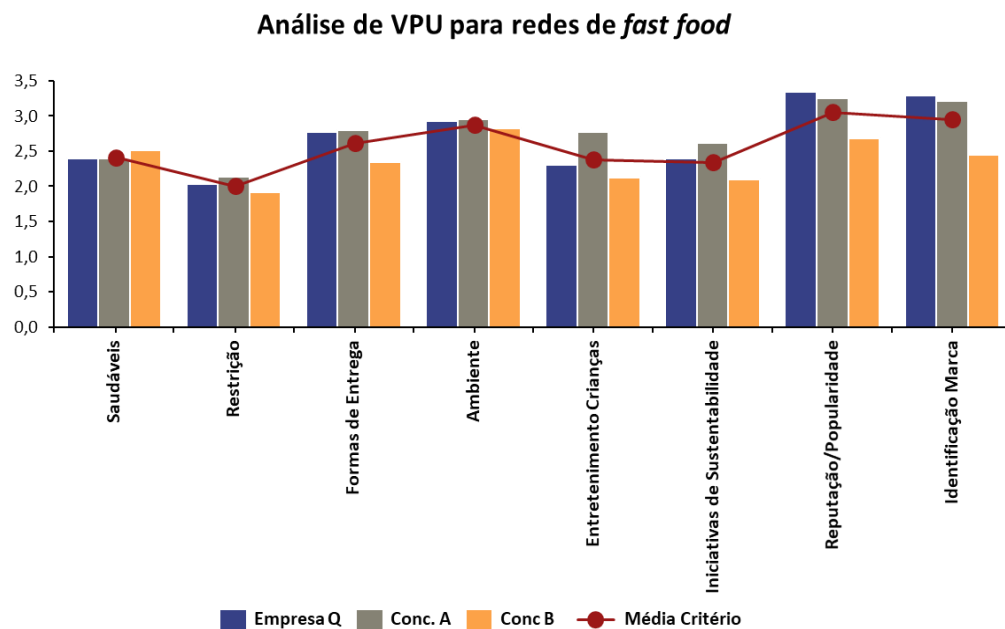
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 12 – VPU comparativo entre empresas (1/2)



Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa com o consumidor (n = 525)

Gráfico 13 – VPU comparativo entre empresas (2/2)



Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa com o consumidor (n = 525)



#### 4.1.6.2. Validação da significância das notas de cada critério

Visando entender o grau de significância da diferença de notas em cada um dos critérios, foi realizado um teste de hipótese para diferença de média. Assim, foram realizadas comparações separadas entre a Empresa Q e o Concorrente A, entre a empresa Q e o Concorrente B, e entre a Empresa Q e a média geral do critério.

Para a realização do teste, foi estabelecido um intervalo de confiança de 0,05 (alfa = 5%) e elencadas as Hipóteses  $H_0$  e  $H_1$  conforme equação 4:

$$\begin{aligned}
 H_0 &= \text{Média}_{\text{Critério } i}^{\text{Empresa Q}} > \text{Média}_{\text{Critério } i}^{\text{Concorrente}} \\
 H_1 &= \text{Média}_{\text{Critério } i}^{\text{Empresa Q}} = \text{Média}_{\text{Critério } i}^{\text{Concorrente}} \\
 \alpha &= 0,05
 \end{aligned}
 \tag{4}$$

Com base nos testes de hipótese estabelecidos e na pesquisa realizada com espaço amostral de 525 pessoas, foi verificada a significância de resultado de cada um dos critérios, conforme elencado nos quadros 8, 9 e 10.

Quadro 8 – Significância da análise VPU – Empresa Q x Concorrente A

#	Critério	Empresa Q		Conc A		Diferença de Médias	Sp <sup>2</sup> (estimativa de variância)	t0	Conclusão ( $\alpha = 5\%$ )
		Média	Desvio	Média	Desvio				
1	Promoção	3,217	0,663	2,938	0,852	0,279	0,583	5,917	Significativo
2	Localização	3,127	0,749	3,293	0,739	- 0,166	0,554	- 3,609	Significativo
3	Rapidez	2,898	0,864	2,986	0,843	- 0,087	0,728	- 1,660	Significativo
4	Acuracidade	2,949	0,838	2,798	0,947	0,151	0,799	2,733	Significativo
5	Qualidade Atendimento	2,943	0,928	2,885	0,855	0,058	0,796	1,053	Não Significativo
6	Qualidade Produtos	3,268	0,737	3,125	0,764	0,143	0,563	3,073	Significativo
7	Variedade Comidas	3,153	0,662	2,995	0,783	0,158	0,526	3,520	Significativo
8	Variedade Bebidas	2,873	0,822	2,798	0,867	0,075	0,714	1,428	Não Significativo
9	Saudáveis	2,401	1,049	2,394	1,081	0,007	1,134	0,107	Não Significativo
10	Restrição	2,038	1,270	2,130	1,191	- 0,092	1,516	- 1,204	Não Significativo
11	Formas de Entrega	2,777	1,101	2,803	0,903	- 0,026	1,014	- 0,415	Não Significativo
12	Ambiente	2,930	0,892	2,957	0,776	- 0,027	0,699	- 0,519	Não Significativo
13	Entretenimento Crianças	2,306	1,244	2,779	1,040	- 0,473	1,314	- 6,680	Significativo
14	Iniciativas de Sustentabilidade	2,401	1,234	2,611	0,982	- 0,209	1,244	- 3,038	Significativo
15	Reputação/Popularidade	3,344	0,774	3,250	0,848	0,094	0,659	1,873	Significativo
16	Identificação Marca	3,287	0,832	3,216	0,790	0,070	0,659	1,402	Não Significativo

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base na análise do quadro 8, nota-se que, perante o Concorrente A, critérios como *qualidade de atendimento, variedade de bebidas, itens saudáveis, itens para pessoas com restrição alimentar, formas de entrega, ambiente e identificação com a marca* não apresentam

diferença significativa. Assim, não se pode dizer que a Empresa Q apresenta-se melhor ou defasada quanto a tais pontos frente à outra empresa.

Quadro 9 – Significância da análise VPU – Empresa Q x Concorrente B

#	Critério	Empresa Q		Conc B		Diferença de Médias	Sp <sup>2</sup> (estimativa)	t0	Conclusão ( $\alpha = 5\%$ )
		Média	Desvio	Média	Desvio				
1	Promoção	3,22	0,66	2,73	1,01	0,488	0,733	9,228	Significativo
2	Localização	3,13	0,75	3,09	0,75	0,035	0,563	0,748	Não Significativo
3	Rapidez	2,90	0,86	3,08	0,78	- 0,181	0,677	- 3,567	Significativo
4	Acuracidade	2,95	0,84	3,07	0,81	- 0,117	0,682	- 2,296	Significativo
5	Qualidade Atendimento	2,94	0,93	2,85	0,94	0,095	0,869	1,649	Significativo
6	Qualidade Produtos	3,27	0,74	3,08	0,80	0,188	0,589	3,968	Significativo
7	Variedade Comidas	3,15	0,66	2,91	0,78	0,239	0,525	5,337	Significativo
8	Variedade Bebidas	2,87	0,82	2,65	0,87	0,224	0,719	4,267	Significativo
9	Saudáveis	2,40	1,05	2,52	0,92	- 0,115	0,969	- 1,895	Significativo
10	Restrição	2,04	1,27	1,91	1,11	0,124	1,427	1,685	Significativo
11	Formas de Entrega	2,78	1,10	2,34	1,17	0,439	1,292	6,255	Significativo
12	Ambiente	2,93	0,89	2,82	0,84	0,109	0,752	2,030	Significativo
13	Entretenimento Crianças	2,31	1,24	2,13	1,23	0,180	1,529	2,355	Significativo
14	Iniciativas de Sustentabilidade	2,40	1,23	2,09	1,20	0,309	1,484	4,100	Significativo
15	Reputação/Popularidade	3,34	0,77	2,68	0,91	0,668	0,716	12,783	Significativo
16	Identificação Marca	3,29	0,83	2,44	1,19	0,843	1,057	13,268	Significativo

Fonte: Elaborado pelo autor

Utilizando a mesma lógica para comparação da empresa B, nota-se que, desta vez, somente o critério *localização* não apresenta diferença significativa, estando em um mesmo patamar de qualidade na opinião dos clientes.

Quadro 10 - Significância da análise VPU – Empresa Q x Média Geral

#	Critério	Empresa Q		Geral		Diferença de Médias	Sp <sup>2</sup> (estimativa)	t0	Conclusão ( $\alpha = 5\%$ )
		Média	Desvio	Média	Desvio				
1	Promoção	3,22	0,66	2,96	0,84	0,256	0,576	5,456	Significativo
2	Localização	3,13	0,75	3,17	0,74	- 0,044	0,552	- 0,952	Não Significativo
3	Rapidez	2,90	0,86	2,99	0,82	- 0,090	0,709	- 1,723	Significativo
4	Acuracidade	2,95	0,84	2,94	0,87	0,011	0,728	0,214	Não Significativo
5	Qualidade Atendimento	2,94	0,93	2,89	0,89	0,051	0,829	0,907	Não Significativo
6	Qualidade Produtos	3,27	0,74	3,16	0,76	0,110	0,558	2,387	Significativo
7	Variedade Comidas	3,15	0,66	3,02	0,74	0,132	0,493	3,048	Significativo
8	Variedade Bebidas	2,87	0,82	2,77	0,85	0,099	0,696	1,928	Significativo
9	Saudáveis	2,40	1,05	2,44	1,01	- 0,036	1,065	- 0,566	Não Significativo
10	Restrição	2,04	1,27	2,03	1,18	0,011	1,505	0,144	Não Significativo
11	Formas de Entrega	2,78	1,10	2,64	1,04	0,138	1,144	2,086	Significativo
12	Ambiente	2,93	0,89	2,90	0,82	0,027	0,737	0,515	Não Significativo
13	Entretenimento Crianças	2,31	1,24	2,40	1,15	- 0,098	1,434	- 1,321	Não Significativo
14	Iniciativas de Sustentabilidade	2,40	1,23	2,37	1,12	0,033	1,386	0,455	Não Significativo
15	Reputação/Popularidade	3,34	0,77	3,09	0,84	0,254	0,650	5,102	Significativo
16	Identificação Marca	3,29	0,83	2,98	0,93	0,304	0,776	5,591	Significativo

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma vez analisado o quadro 10, nota-se que, frente ao cenário de concorrência total (considerando a Empresa Q, Concorrente A e Concorrente B), não é possível avaliar diferença significativa quanto à *localização* dos estabelecimentos, *acuracidade dos pedidos*, *qualidade de atendimento*, *existência de itens saudáveis* e para pessoas com *restrição*, *qualidade do ambiente*, *existência de iniciativas de sustentabilidades* e presença de itens para *entretenimento infantil*.

Por fim, visando facilitar a compreensão da análise realizada, foi estruturado o quadro 12 que posiciona a Empresa Q como “melhor”, “pior” ou “em mesmo nível” que suas concorrentes em cada um dos critérios.

Quadro 11 – Posicionamento da Empresa Q frente aos concorrentes

#	Critério	Conc A	Conc B	Geral
1	Promoção	Melhor	Melhor	Melhor
2	Localização	Pior	Mesmo Nível	Mesmo Nível
3	Rapidez	Pior	Pior	Pior
4	Acuracidade	Melhor	Pior	Mesmo Nível
5	Qualidade Atendimento	Mesmo Nível	Melhor	Mesmo Nível
6	Qualidade Produtos	Melhor	Melhor	Melhor
7	Variedade Comidas	Melhor	Melhor	Melhor
8	Variedade Bebidas	Mesmo Nível	Melhor	Melhor
9	Saudáveis	Mesmo Nível	Pior	Mesmo Nível
10	Restrição	Mesmo Nível	Melhor	Mesmo Nível
11	Formas de Entrega	Mesmo Nível	Melhor	Melhor
12	Ambiente	Mesmo Nível	Melhor	Mesmo Nível
13	Entretenimento Crianças	Pior	Melhor	Mesmo Nível
14	Iniciativas de Sustentabilidade	Pior	Melhor	Mesmo Nível
15	Reputação/Popularidade	Melhor	Melhor	Melhor
16	Identificação Marca	Mesmo Nível	Melhor	Melhor

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.1.7. Modelo das lacunas

Usando como base os mesmos critérios elencados no estudo de VPU, foi estruturado o modelo das lacunas, possibilitando comparar a Empresa Q com seus principais concorrentes nos critérios mais relevantes para os consumidores.

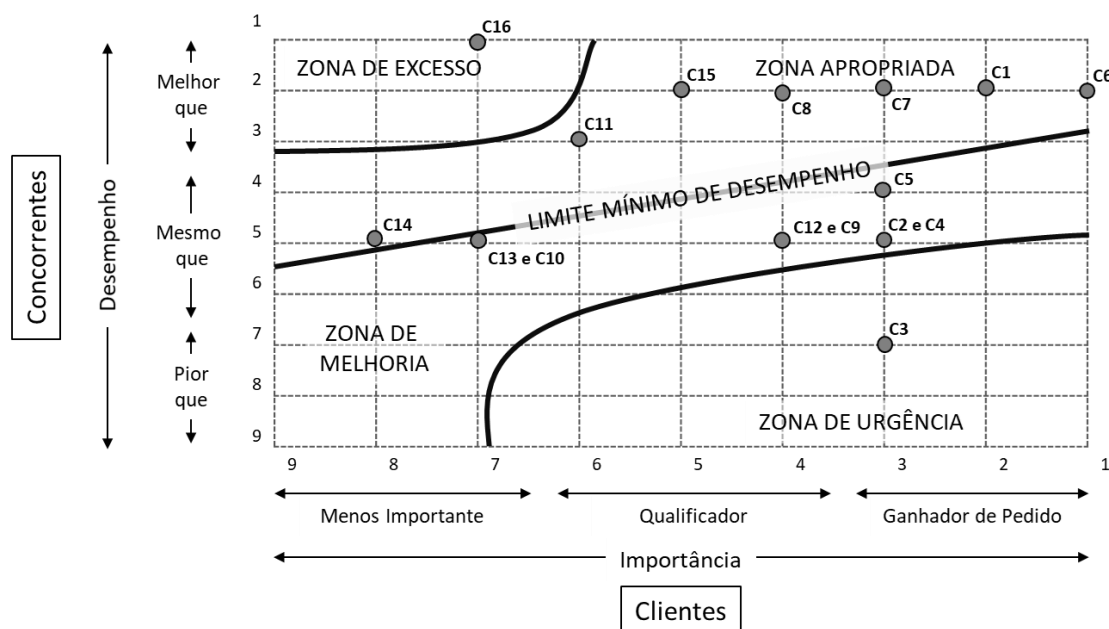
Assim, usando como base a pesquisa com os 525 frequentadores de *fast-food*, foram elencadas notas de desempenho e importância de cada um dos critérios do quadro 6 e, com base em tais valores, pode-se entender em que setor da matriz de importância eles se encontram.

A nota de desempenho foi feita com base nos dados o quadro 11, possibilitando estabelecer o desempenho da Empresa Q frente às principais concorrentes. Já, a nota de

Importância de cada critério foi estabelecida com base na pergunta “O que você considera mais importante para decidir em qual *fast-food* comer?”, em que os respondentes elencavam até 3 critérios e, com base na quantidade de votos em cada alternativa, elencou-se a importância do critério.

Assim, formulou-se a matriz de lacunas para a Empresa Q, conforme demonstra a figura 21.

Figura 21 – Matriz de Lacunas da Empresa Q



Fonte: Elaborado pelo Autor

Como evidenciado pela Matriz de Lacunas, nota-se que o critério 3, *rapidez no atendimento*, está na zona de urgência, representando uma necessidade de adaptação e melhoria imediata para que a Empresa Q não seja prejudicada por tal fator. Além disso, a identificação com a marca é um critério em que a empresa apresenta ótimo desempenho, embora não tenha uma importância tão relevante na visão do consumidor.

#### 4.1.8. Gestão da tecnologia da informação

Considerando o crescimento contínuo da empresa Q e as tendências de digitalização do mercado, cada vez mais se torna necessária a gestão da tecnologia da informação. Atualmente, a Empresa Q apresenta uma área de tecnologia da informação pouco estruturada e diluída entre

as diretorias, atuando, principalmente, na gestão dos sistemas e unificação de diferentes bancos de dados.

Para se ter uma análise mais detalhada a respeito do grau de descentralização da TI, optou-se pela aplicação do método de ‘espectro de descentralização’, no qual são dadas notas de 1 a 5 conforme o grau de descentralização de cada critério avaliado. Com base no que foi observado na empresa, o quadro 12, contendo os critérios avaliados e as notas, foi montada:

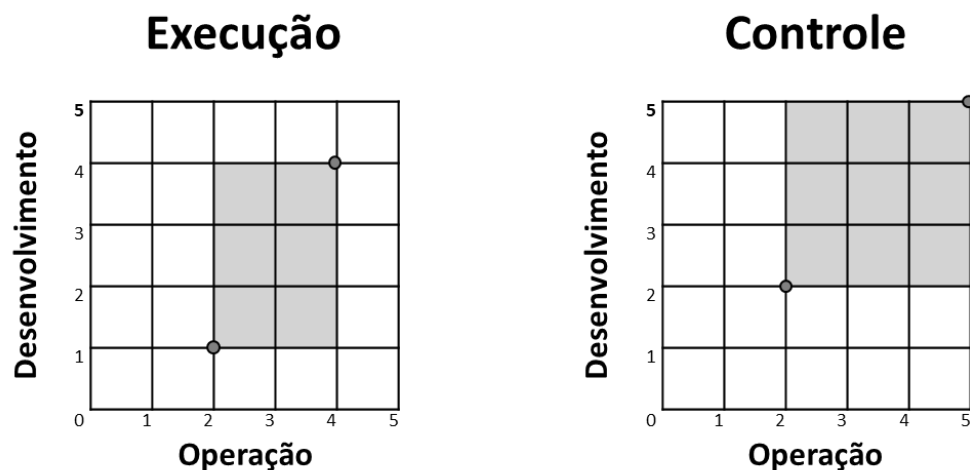
Quadro 12 – Avaliação do grau de descentralização da Empresa Q

CONTROLE - OPERAÇÕES		CONTROLE - DESENVOLVIMENTO	
Item de Análise	Notas	Item de Análise	Notas
Provimento de Segurança	2	Padronização de Tarefas	2
Programação de Tarefas	3	Programação de Tarefas	4
Padronização de Tarefas	4	Planejamento Pessoal	3
Orçamento	3	Orçamento	2
Estabelecimento de Prioridades	4	Provimento de Segurança	2
Acesso a Dados	5	Avaliação de Produtos	4
Planejamento Pessoal	3	Acesso a Dados	5
Avaliação de Produtos	3	Estabelecimento de Prioridades	3
EXECUÇÃO - OPERAÇÕES		EXECUÇÃO - DESENVOLVIMENTO	
Item de Análise	Notas	Item de Análise	Notas
Telecomunicações	2	Documentação de Sistemas	2
Manutenção de Sistemas Aplicativos	4	Programação de Aplicações	3
Operação de Hardware	3	Administração de Banco de Dados	2
Programação de Sistemas	3	Treinamento do Usuário	4
		Análise de Sistemas	2

Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, partindo dos resultados obtidos com a tabela, pode-se desenhar o diagrama de espectro de descentralização para execução e controle, conforme figura 22.

Figura 22 – Diagramas de espectro de descentralização da Empresa Q



Fonte: Elaborado pelo Autor

Conforme se torna evidente pela análise dos diagramas, a Empresa Q apresenta alto grau de descentralização tanto em execução quanto em controle de TI. Embora isso possa representar maior autonomia entre as áreas e possibilite o desenvolvimento independente de unidades individuais da empresa (devido a diminuição da burocracia e maior controle interno de cada área), a tamanha ‘liberdade’ atual quanto ao tema é um fator a ser reavaliado. Considerando o crescimento contínuo da empresa e as tendências digitais apresentadas pela sociedade, faz-se necessário revisar o funcionamento da Tecnologia da Informação, procurando maneiras de aumentar sua centralização e sua formalização na companhia.

#### 4.2. Problemas encontrados e alternativas de solução

Uma vez traçado o perfil estratégico atual da Empresa Q, torna-se possível elencar os principais pontos que necessitam melhoria para garantir que a empresa mantenha um posicionamento forte no mercado. Além disso, com base nas principais fraquezas encontradas e nas possíveis soluções, é possível aplicar o método AHP visando a priorização de melhorias a serem implementadas.

Assim, os principais problemas levantados pela análise estrutural da empresa foram:

- Tempo de serviço elevado, se comparado aos principais competidores;
- Fraca adaptação ao canal *delivery*;
- Existência de diferentes fontes de dados sem centralização em um sistema unificado;

- Realização intensiva de promoções, visando aproximar o preço e/ou ter preço menor frente ao dos demais *players*;
- Qualidade de atendimento deficitária e pouco padronizada entre as lojas da rede;
- Descentralização da tecnologia da informação;
- Equipe de desenvolvimento tecnológico fragmentada e quase inexistente.

#### 4.2.1. Tempo de serviço elevado

##### 4.2.1.1. Descrição

Como evidenciado pela pesquisa com o consumidor e pelo método das lacunas, o tempo de atendimento é visto como um dos maiores problemas dos restaurantes da Empresa Q. É importante destacar que, uma vez que a empresa atua no ramo de *fast-food*, o tempo de atendimento se torna um aspecto crucial na avaliação do cliente, que, muitas vezes, tem a necessidade de recepção de serviço em curto prazo por questões pessoais.

É importante levantar, também, que o tempo de atendimento vai além da contagem do tempo passado desde a realização do pedido até seu recebimento. Isso ocorre, pois, independentemente do tempo corrido, é a percepção do usuário que realmente faz com que o consumidor se sinta afetado, ou não, por um serviço considerado lento.

Dados esses aspectos, visando o fortalecimento da marca no mercado *fast-food*, é fundamental que a Empresa Q revise processos e mecanismos para que a percepção do usuário quanto ao tempo de serviço não seja negativa e afete sua experiência na loja.

##### 4.2.1.2. Alternativas de solução

###### a) Avaliação de tempos e movimentos

Um primeiro possível mecanismo para a diminuição do tempo de atendimento dos consumidores está na Avaliação dos Tempos e Movimentos para atendimento dos usuários. Focando principalmente na parte interna dos restaurantes (cozinha), seria possível encontrar os principais gargalos produtivos, realizar o levantamento de tempos em cada estação de trabalho, avaliação de movimentos desnecessários sendo realizados e, também, pontos em que a falta de padronização acabe representando um potencial tempo gasto.

É interessante levantar que essa análise auxilia na otimização do serviço principalmente em horários de pico no restaurante, momento em que a eficiência máxima é uma necessidade para o atendimento de alto volume de consumidores.

b) Digitalização da experiência do consumidor

Uma segunda possibilidade de resolução seria a utilização da tecnologia como mecanismo para agilizar a experiência do usuário no restaurante. Nessa alternativa, aspectos como a reformulação do aplicativo próprio para pedidos prévios, instalação e disseminação de totens de autoatendimento nos restaurantes e a digitalização do pagamento (com a disposição de *QR Codes*) podem representar potenciais melhorias a serem realizadas.

Nesse sentido, é interessante elencar que *players* internacionais já exploram esses tipos de tecnologia e apresentam resultados positivos, não só em relação à diminuição do tempo de atendimento, como, também, em acréscimos de receita nas plataformas digitais. Um exemplo está na virtualização das lojas da rede *Taco Bell*, nos Estados Unidos, que, com a aplicação de quiosques de autoatendimento, aplicativos próprios e digitalização do pagamento, obtiveram aumento de 20% no valor gasto pelos consumidores, além de uma redução no tempo de filas e um maior grau de satisfação dos clientes (PRANGE).

c) Revisão do portfólio de produtos

Uma terceira possibilidade de solução visando a diminuição do tempo de atendimento estaria na simplificação do cardápio oferecido em loja, podendo ser realizada tanto pela diminuição de portfólio (redução do cardápio) quanto pela diminuição de ingredientes dos produtos vendidos. É importante ressaltar que essa alternativa de solução não precisaria ser realizada em todas as lojas da companhia e, além disso, poderia ocorrer somente em horários específicos, visando uma maior eficiência de operação em tais momentos.

É importante destacar que esse tipo de solução já foi utilizado nos EUA, onde o *Taco Bells* reformulou seu cardápio, eliminando 9 itens oferecidos, como maneira de simplificar as operações da cozinha, aumentar a velocidade de atendimento (com foco nos itens principais do menu), e, também, reduzir os riscos da cadeia de suprimentos quanto ao estoque das lojas (Restaurant Dive, 2019).



## 4.2.2. Fraca adaptação ao canal delivery

### 4.2.2.1. Descrição

Considerando as tendências de mercado, nota-se que o *delivery* passará a representar uma parcela ainda maior dos pedidos de restaurante *fast-food* nos próximos anos. Partindo desse princípio, cada vez mais torna-se necessário que a Empresa Q se adapte a essa realidade, entendendo os principais problemas ligados aos pedidos *Delivery* e, também, verifique a melhor maneira de manejar as elevadas comissões dos agregadores (variando entre 15% e 27%).

Ao avaliar a situação atual do serviço de *delivery*, nota-se que a Empresa Q ainda está se adaptando ao meio, apresentando diversas críticas nos aplicativos de entrega devido à falta de itens e/ou demora para recebimento de produtos. Além disso, devido às elevadas taxas necessárias para a prestação do serviço, os pedidos de *delivery* acabam tendo menor retorno para a empresa, fator que impacta diretamente no resultado. Um terceiro aspecto relevante é que, devido à alta demanda pelo *delivery*, a crescente ocupação das lojas com entregadores acaba afetando a experiência dos usuários que comem no local, apresentando impacto, também, nas vendas das lojas físicas.

### 4.2.2.2. Alternativas de solução

#### a) Criação de *dark kitchen*

As *dark kitchens* (ou *cloud kitchens*) representam uma alternativa para a diminuição dos custos de produção e, também, para um maior foco de produção para pedidos *delivery*. Essas ‘lojas’ atuam somente como cozinhas da marca, servindo como ponto de distribuição de produtos produzidos sem a necessidade de atendimento aos consumidores no local. Além de representar uma potencial economia (relacionadas à diminuição de mão de obra e diminuição de aluguel), é um meio de distribuir as demandas das lojas físicas (centralizando pedidos de *delivery* e retirando os entregadores da loja).

Na Índia, a rede internacional de *fast-food* KFC aplicou um piloto do modelo de negócio em 2018 e, no ano de 2019, pretende escalar o modelo para alcançar ainda mais cidades. Em entrevista, o Diretor Geral, Samir Menon, reforça que “o modelo já foi aprovado, obtendo resultados melhores que os esperados” (TANDOM, 2019). Além da melhoria com os resultados

com *delivery*, um dos principais objetivos da empresa com a utilização desse novo modelo de negócio está em se mostrar uma marca acessível em todos os locais e a qualquer momento.

b) Parceria com plataformas de *delivery*

Considerando a necessidade de atuação por meio do *delivery*, uma das opções para a Empresa Q está na criação de uma parceria com um único agregador. Dessa forma, além de se tornar possível a realização de uma negociação por menores comissões pagas para a plataforma (o que aumentaria a margem obtida pela empresa), pode ser realizado, também, projetos de consultoria de *delivery*, oferecidos pelos agregadores como meio de melhorar o serviço prestado pelo restaurante aos consumidores.

c) Desenvolvimento de sistema próprio de *delivery*

Com objetivo de diminuir as taxas pagas aos agregadores, existe a possibilidade de criação de um sistema próprio de *delivery* ligado ao aplicativo da empresa. Embora essa possibilidade possa representar um menor custo agregado ao produto vendido, existe grande implicação logística relacionada, principalmente, a formação de uma frota de entregadores para a marca.

Dentre os exemplos de empresas que utilizam *delivery* próprio, pode-se destacar a rede de *fast-food Domino's Pizza*, uma das pioneiras quanto a entrega de pizza a domicílio nos EUA. É interessante destacar que a empresa sempre adotou um viés voltado a tecnologia (sendo uma das primeiras a trabalhar com *website* próprio, sistema de entregas e acompanhamento do pedido realizado) (AaronAllen & Associates, 2019). Entre as principais vantagens para a empresa, pode-se destacar o maior controle quanto a qualidade de entrega, abertura para eventuais modificações no sistema e, também, possibilidade de integração com demais sistemas em que a empresa atualmente atua (como sistema POS e, também, programas de fidelidade).

#### 4.2.3. Descentralização dos dados internos

##### 4.2.3.1. Descrição

Devido ao crescimento acelerado nos últimos anos, a Empresa Q não consolidou um sistema único que centralize os dados de toda sua operação, o que acaba gerando ruído entre os indicadores acompanhados. Embora a empresa atue atualmente com um sistema ERP, existem

outros sistemas paralelos para fins específicos (como acompanhamento da satisfação dos clientes e verificação da escala de funcionários em restaurantes), o que gera uma grande dificuldade de cruzamento de dados intra e inter áreas.

Dessa forma, além do difícil acompanhamento de resultados, acaba-se gerando conflitos internos pela existência de valores discrepantes para um mesmo indicador, fato ligado à frágil interligação entre os diferentes sistemas e a inexistência de um padrão declarado para a extração de dados dos sistemas.

#### 4.2.3.2. Alternativas de solução

##### a) Unificação em sistema integrado

Visando diminuir os problemas gerados pela divergência entre dados referentes a um mesmo indicador e uma maior coesão entre os valores da empresa, faz-se necessária a utilização de um sistema que integre os diferentes *softwares* atualmente utilizados. Assim, seria possível ter um acompanhamento mais claro, efetivo e com menores ruídos de indicadores internos. Além disso, seria possível a realização de análises mais sólidas e conclusivas para as diferentes áreas, visto que todos os núcleos da empresa partiriam de uma mesma base de dados. Nesse sentido, é interessante realizar uma renegociação com os atuais fornecedores e/ou a busca por outras empresas criadoras de sistemas, possibilitando uma maior personalização dos módulos internos e a adequação do sistema às necessidades reais da Empresa Q atualmente.

##### b) Calibração dos bancos de dados

Uma segunda possibilidade para o problema de descentralização da informação seria a calibração dos sistemas e bancos de dados utilizados internamente, de modo que todas as bases extraídas sejam iguais independente do sistema utilizado para a adquirir. Dessa forma, independentemente do fato das diferentes áreas usarem bancos de dados distintos para calcularem seus indicadores e fazerem o acompanhamento de resultados, toda a empresa teria uma mesma visão quanto aos resultados reais obtidos, o que evita atritos internos.

##### c) Treinamentos de gestão da informação

Outra possibilidade de resolução para o problema está no oferecimento de treinamentos de gestão da informação aos colaboradores, focando no alinhamento entre áreas tanto na etapa de alimentação dos sistemas com novos valores, quanto na etapa de extração de informações das diferentes bases de dados utilizadas.

Com base nesses treinamentos, os colaboradores de diferentes áreas teriam maior entendimento quanto a base de dados extraída para cálculo de cada indicador, além de uma visão mais transparente quanto aos dados necessários por cada núcleo interno da companhia.

#### 4.2.4. Política intensiva de promoções

##### 4.2.4.1. Descrição

Como levantado anteriormente, a indústria em que a Empresa Q atua apresenta *preço e promoção* como um dos principais pilares na decisão do cliente. Como consequência dos diversos movimentos competitivos dos demais *players* do setor (que reforçam políticas de descontos e promoções), a Empresa Q estabeleceu, também, um sistema próprio de ofertas, distribuindo cupons de desconto para os usuários.

A aplicação da política de promoções, no entanto, é tida como uma necessidade para a empresa, que, caso não realizasse esse movimento competitivo, poderia ser substituída por seus concorrentes ou precisar alterar sua proposta de valor. Dessa forma, a política de promoções ainda é pouco estabelecida, fazendo com que os descontos sejam distribuídos massivamente, implicando em uma menor margem para a companhia.

##### 4.2.4.2. Alternativas de solução

###### a) Revisão da política de cupons

Uma primeira possibilidade para a política de promoções está na revisão da oferta massiva de cupons de desconto que podem ser aplicados sobre os itens do cardápio. Atualmente, os cupons – adquiridos tanto por meios físicos (distribuição de cartelas com itens promocionados), como por meios virtuais – não têm limite estabelecido de uso, e, além disso, não apresentam critério definido para sua distribuição.

Assim, visando integrar a necessidade da existência de cupons com uma política mais rentável para a companhia, seria interessante revisar a estratégia de promoções aplicada. Nesse sentido, faz-se necessário restringir a quantidade de cupons distribuídos, delimitar categorias de produtos específicas em que podem ser aplicados, tornar as promoções mais assertivas quanto ao seu público alvo e sustentar um hábito de consumo menos nocivo à rentabilidade da empresa.

Dados esses aspectos, é interessante destacar o fato de diversas empresas desenvolverem programas de fidelidade como forma de obter maior lealdade de seus clientes e diminuir a necessidade de cupons genéricos oferecidos. Tomando como base o caso da *Starbucks*, que representa um dos maiores programas de fidelidade da América do Norte, a utilização do sistema de lealdade permite ao cliente troca de pontos por descontos e itens e, também, integração com todos os benefícios do aplicativo (como pedidos e pagamentos *online*, evitando filas) e, ao todo, representa cerca de 40% das vendas da marca nos EUA (PALNITKAR, 2019).

#### b) Revisão do posicionamento estratégico da empresa

Uma segunda possibilidade seria a revisão do posicionamento estratégico da empresa, mostrando-a como uma companhia com política reduzida (ou inexistente) de cupons. Nesse caso, seria necessário reformular a proposta de valor oferecida aos consumidores, e, até mesmo, revisar a indústria em que a Empresa Q atualmente atua (dado que a propagação de cupons é uma realidade do mercado de *fast-food*) ou a criação de uma marca *premium*, atuando sem a política de descontos.

Embora essa medida possa reposicionar a companhia em relação à política de descontos, há uma forte implicação na manutenção da marca da Empresa Q – já vinculada atualmente a uma rede de *fast-food* –, o que pode representar um prejuízo maior do que o ganho com a redução das promoções.

No Brasil, a rede de restaurantes *Madero*, focada na venda de hamburger, realizou a revisão de seu posicionamento estratégico visando atender outros públicos, o que gerou a abertura de duas novas marcas de lanches (*Choripan* e *Dundee Burger*) em 2018. O principal objetivo do fundador da rede, Luiz Renato Durski Junior, estava em atender públicos de praça de alimentação de shopping, oferecendo produtos de forma rápida, com alta qualidade e com preços cerca de 60% mais baixos que a marca original (SALOMÃO, 2019).

### 4.2.5. Qualidade de atendimento deficitária

#### 4.2.5.1. Descrição

A qualidade do atendimento dos restaurantes da Empresa Q também pode ser vista como um ponto a ser melhorado. Embora esteja em nível similar ao dos principais concorrentes, o

fato de apresentar alto nível de importância para o consumidor coloca esse critério na zona de melhoria de acordo com o método das lacunas.

Esse problema pode ser relacionado a diversos aspectos internos da empresa, como a alta rotatividade de funcionários em lojas (fazendo com que seja preciso reaplicar constantemente os treinamentos existentes); alto nível de absenteísmo dos atendentes (devido à política fraca de verificação de presença em lojas); e, também, pela sazonalidade dos treinamentos aplicados nos funcionários (que, até o ano passado ocorriam poucas vezes ao ano).

Dada a importância do tema para o consumidor, faz-se importante a reavaliação do tópico, visando que o usuário tenha uma experiência melhorada e veja a Empresa Q como referência quanto à qualidade do serviço prestado.

#### 4.2.5.2. Alternativas de solução

##### a) Mecanismos de incentivo a permanência de funcionários

Como tratado anteriormente, há um grande problema relacionado à demissão e/ou saída de funcionários da loja. Esse tipo de problema pode estar diretamente relacionado ao contentamento dos funcionários com o trabalho que realiza e a sua aspiração dentro da empresa.

Nesse sentido, é preciso reavaliar as políticas internas de incentivo aos funcionários, avaliando tópicos como os benefícios promovidos aos colaboradores (como auxílios à educação, cursos profissionalizantes, incentivos culturais e planos familiares); a criação de um propósito e motivação em trabalhar para a Empresa Q (focando na força de ser uma marca internacional e questões de impacto na sociedade); e, também, a estruturação de um plano de carreira transparente para os colaboradores (para que exista uma visão clara de progressão e existência de uma possibilidade de crescimento).

De modo geral, cada vez mais empresas tem buscado por mecanismos de incentivo à permanência de funcionários, focando, principalmente, em seu desenvolvimento. Um dos exemplos de maior escala é o da rede *fast-food McDonalds*, nos EUA, por meio do programa *Archways to Opportunity*. O programa tem como objetivo incentivar a educação dos funcionários e de seus familiares, possibilitando melhorias em habilidades com a língua inglesa (em caso de funcionários estrangeiros), e, também o recebimento de diploma de Ensino Médio completo, o que cria oportunidades para os trabalhadores além de ser um mecanismo de motivação.

b) Aplicação de sistema de controle de presença

Uma das maiores carências atuais da Empresa Q está na inexistência de um mecanismo para controle em tempo real de presença e permanência de funcionários em loja, além da falta de um banco de dados que compile todas as informações de horas trabalhadas. Atualmente, a empresa possui um sistema que marca a entrada e saída dos funcionários em seus pontos, mas, devido a questões de integração entre sistemas, os dados só são compilados e avaliados no fechamento do mês para o envio da folha de pagamento.

Devido ao sistema falho, torna-se impossível o controle efetivo de funcionários em loja, fazendo com que faltas só sejam contabilizadas após sua ocorrência o que prejudica o serviço durante o dia-a-dia. Além disso, a empresa não apresenta controle quanto às horas extras realizadas pelos funcionários, fazendo com que estas não consigam ser abatidas por meio de sistema de folga, o que representa um gasto adicional para a Empresa Q.

Assim, a busca e implementação de um sistema integrado de controle de presença pode representar uma possível melhoria. Além de centralizar as informações já existentes, possibilita maior controle da mão de obra, o que pode auxiliar na qualidade do serviço oferecido aos clientes.

c) Plataforma de treinamentos virtuais

Os treinamentos oferecidos pela Empresa Q, embora eficientes e direcionados, acabam sendo muito pontuais, o que representa um problema na qualidade de atendimento. Além de aspectos técnicos já apresentados no treinamento, questões como *cordialidade*, *apresentação* e *comunicação* são tópicos de extrema importância a serem abordados, garantindo que não sejam esquecidos durante o dia a dia.

Atualmente, a Empresa Q já está desenvolvendo um sistema interno de treinamentos via vídeo que pode ser acessado por qualquer funcionário, mas ainda focando, principalmente, em aspectos técnicos. Nesse sentido, é interessante dar continuidade ao projeto, formulando uma estrutura mais robusta que aborde, também, aspectos ligados ao relacionamento com o consumidor.

Esse tipo de abordagem, focando no treinamento como melhoria do atendimento, é fortemente utilizada internacionalmente. A marca *Dickeys Barbecue Restaurants*, por exemplo, passa diariamente vídeos de treinamento para seus funcionários, como meio de comunicar, educar e motivar os colaboradores, tornando o serviço da rede padronizado e de alta qualidade (KELLEY, 2017).

#### 4.2.6. Descentralização da TI

##### 4.2.6.1. Descrição

Como evidenciado pela matriz de espectro de descentralização da tecnologia da informação, tanto a execução quanto o controle da TI encontram-se de maneira descentralizada dentro da empresa. Esse fato é reflexo, entre outros aspectos, do crescimento acelerado da Empresa Q nos últimos anos, não havendo tempo hábil para a criação de uma diretoria específica para a área de TI. Assim, as responsabilidades ligadas a essa área acabaram diluídas entre *squads* de desenvolvimento interno, que são formadas periodicamente e ficam responsável por gerir prioridades e implementar as necessidades de cada diretoria.

Esse fato, além de impedir o desenvolvimento pleno de soluções para as diferentes áreas, tende a tornar ainda mais difícil a integração entre operações internas da empresa. Além disso, se consideradas as tendências globais de digitalização e do elevado grau de conectividade entre pessoas e lugares, faz-se essencial ter maior controle da área de TI, sendo preciso aumentar sua centralização.

##### 4.2.6.2. Alternativas de solução

###### a) Estruturação de TI como uma área interna da empresa

Dada a necessidade de uma maior centralização da área de TI visando enquadrar a empresa em uma realidade digital, torna-se possível a criação de uma área específica responsável por delimitar a atuação quanto a Tecnologia da Informação dentro da empresa, centralizando as decisões quanto ao tema e ficando responsáveis pelas iniciativas a serem implementadas.

Dessa forma, a reformulação da estrutura organizacional da empresa se mostra como um possível movimento estratégico, sendo necessário, para tal, estruturar seu funcionamento, levando em consideração:

- A delimitação do novo escopo de cada área (visto que, anteriormente, a área de TI era diluída e englobada pelas demais diretorias);
- A definição de novos KPIs e metas para a área;
- A necessidade de contratação e/ou promoção de um novo líder;



- A abertura de processos seletivos específicos para a área (considerando a realidade escassa de desenvolvedores atualmente;
- A criação de um plano de carreira diferenciado e específico para os funcionários que atuem na área.

#### 4.2.7. Equipe de desenvolvimento fragmentada

##### 4.2.7.1. Descrição

Como tratado anteriormente, a Empresa Q apresenta um evidente problema relacionado a descentralização da tecnologia da informação. Além do fato de, atualmente, não existir uma área formal de TI na estrutura organizacional da empresa, a descentralização está relacionada, também, à inexistência de uma equipe fixa para o desenvolvimento interno de soluções (ocasionalmente são formulados *squads* para a resolução das necessidades de áreas e/ou diretores, mas não existe um cargo específico para isso).

A inexistência de equipes formais faz com que a Empresa Q fique, muitas vezes, dependente do mercado para o desenvolvimento de soluções digitais. Assim, entre as possibilidades atualmente utilizadas pela empresa estão a contratação de profissionais independentes (ou seja, contratação de desenvolvedores por períodos pré-estabelecidos e/ou projetos pré-definidos) e, também, a contratação de uma empresa desenvolvedora para a realização de projetos.

Embora, atualmente, essas soluções consigam suprir as necessidades pontuais da Empresa Q, torna-se cada vez mais necessária a internalização desse tipo de tarefa, visando uma maior independência de criação para a companhia.

##### 4.2.7.2. Alternativas de solução

###### a) Estruturação de TI como uma área interna da empresa

Assim como no problema relacionado à descentralização da área de TI, uma possibilidade está na revisão da estrutura organizacional da empresa. Nesse sentido, é possível estabelecer a TI como um setor independente dos demais, possuindo recursos próprios para desenvolvimento, KPIs e métricas independentes e, também, estrutura própria para tomada de

decisões e prioridades. Com isso, a TI representaria uma área independente prestadora de serviço para as demais áreas internas.

b) Revisão de estrutura atual de TI na empresa

Uma segunda possibilidade, ainda focando na maior regularização das atividades de TI, estaria na disseminação de diferentes pontos focais de desenvolvimento e controle tecnológico dentro das áreas que necessitassem desses serviços.

Nesse caso, embora ainda descentralizada, a estrutura de TI seria formalizada na Empresa Q, e, além disso, se tornaria mais clara a hierarquia de respostas dos desenvolvedores.

### 4.3. Escolha e priorização das soluções

Com base nos problemas levantados durante a delimitação da estratégia atual da empresa e nas alternativas de solução encontradas para cada um dos problemas elencados, é possível utilizar a metodologia AHP para priorizar as melhores soluções. Assim, seguindo a metodologia, é preciso inicialmente estabelecer os critérios de avaliação, determinar seu peso relativo e, em seguida, avaliar o desempenho de cada iniciativa nos critérios utilizados.

#### 4.3.1. Definição de critérios

A definição dos critérios a serem utilizados na matriz AHP foi feita com base nas prioridades atuais e objetivos futuros da empresa:

- Investimento financeiro: leva em consideração o capital aplicado para que a alternativa de solução seja aplicada, sendo uma relação inversamente proporcional (quanto menor o capital investido, melhor);
- Complexidade de implementação: avaliação do grau de dificuldade para a aplicação da solução proposta, levando em consideração dificuldades técnicas (conhecimento, tecnologia), estruturais (existência de recursos humanos, instabilidade organizacional), sendo uma relação inversamente proporcional (quanto menor a dificuldade, melhor);

- Tempo de implementação: consideração quanto ao tempo necessário para que a alternativa seja desenvolvida e gere retorno para a empresa, sendo uma relação inversamente proporcional (quanto menor o tempo, melhor);
- Impacto no cliente: avaliação de quanto a alternativa gera impacto positivo (ou negativo) direto na experiência do cliente com a Empresa Q, sendo uma relação direta (quanto maior o impacto, melhor);
- Diferencial perante a concorrência: mensuração de quanto a iniciativa representa um diferencial da Empresa Q frente a concorrência, auxiliando na estruturação da marca no mercado, sendo uma relação diretamente proporcional (quanto mais diferencia da concorrência, melhor);
- Fortalecimento de imagem digital: mensuração de quanto a iniciativa auxilia a empresa a ter um foco mais digital, apresentando maior foco no consumidor e explorando a tecnologia e conectividade como um atributo conjunto à marca, sendo uma relação diretamente proporcional (quanto maior o fortalecimento de uma imagem digital, melhor);
- Retorno financeiro para a empresa: verificação de como a alternativa tem potencial para gerar retornos econômicos para a empresa, sendo uma relação diretamente proporcional (quanto maior o retorno, melhor)

Com base nos critérios estabelecidos e na Escala Fundamental de Saaty (figura 14), é possível estabelecer a matriz de priorização de critérios, conforme quadro 13.

Quadro 13 – Matriz de priorização dos critérios

	Investimento Financeiro	Complexidade de Implementação	Tempo de Implementação	Impacto no Cliente	Diferencial perante a concorrência	Fortalecimento de imagem digital	Retorno financeiro para a empresa	Somatório	Peso
Investimento Financeiro	1	5	4	1/3	4	2	1/3	16,7	18,4%
Complexidade de Implementação	1/5	1	3	1/5	1/4	1/3	1/5	5,2	5,7%
Tempo de Implementação	1/4	1/3	1	1/6	1/3	1/5	1/6	2,5	2,7%
Impacto no Cliente	3	5	6	1	2	4	2	23,0	25,4%
Diferencial perante a concorrência	1/4	4	3	1/2	1	2	1/3	11,1	12,3%
Fortalecimento de imagem digital	1/2	3	5	1/4	1/2	1	1/3	10,6	11,7%
Retorno financeiro para a empresa	3	5	6	1/2	3	3	1	21,5	23,8%
Total								90,5	100,0%

Fonte: Elaborado pelo Autor

Conforme evidenciado pela matriz de priorização de critérios, o *impacto no cliente* é o ponto mais importante ao se escolher uma alternativa de solução (apresentando peso de 25,4%), seguido de *retorno financeiro para a empresa* (23,8%) e *investimento financeiro* (18,4%). Em seguida, os critérios *diferencial perante a concorrência* (12,3%) e *fortalecimento da imagem digital* (11,7%) apresentam-se como intermediários, ainda tendo peso relevante no momento de escolha. Por fim, os critérios *complexidade de implementação* (5,7%) e *tempo de implementação* (2,7%) apresentam os menores pesos, não sendo tão relevantes no momento de definição de iniciativas priorizadas.

Ainda com base nesses critérios, é preciso estabelecer um parâmetro para avaliação de desempenho das possíveis alternativas de solução em cada um deles, conforme estabelecido pela figura 23.

Figura 23 – Escala de pontuação dos critérios

Investimento Financeiro		Complexidade de Implementação		Tempo de Implementação		Impacto no Cliente	
Muito Baixo	5	Muito Baixa	5	Muito Baixo	5	Muito Positivo	5
Baixo	4	Baixa	4	Baixo	4	Positivo	4
Moderado	3	Moderada	3	Moderado	3	Neutro	3
Alto	2	Alta	2	Alto	2	Negativo	2
Muito Alto	1	Muito Alta	1	Muito Alto	1	Muito Negativo	1

Diferencial perante a concorrência		Fortalecimento de imagem digital		Retorno financeiro para a empresa	
Muito Positivo	5	Muito Positivo	5	Muito Alto	5
Positivo	4	Positivo	4	Alto	4
Neutro	3	Neutro	3	Moderado	3
Negativo	2	Negativo	2	Baixo	2
Muito Negativo	1	Muito Negativo	1	Muito Baixo	1

Fonte: Elaborado pelo Autor

Com o objetivo de tornar mais fácil a visualização dos problemas e as principais alternativas de solução para cada um deles, criou-se o quadro 14, em que consta, também, o código de referência para a alternativa.

Quadro 14 – Síntese dos principais problemas e alternativas de solução

Problema	Alternativa de Solução	Referência
Tempo de serviço elevado	Avaliação de tempos e movimentos	A1
	Digitalização da experiência do usuário	A2
	Revisão de portfólio de produtos	A3
Fracá adaptação ao canal delivery	Criação de Dark-Kitchens	B1
	Parceria com plataformas de delivery	B2
	Desenvolvimento de sistema próprio de delivery	B3
Descentralização dos dados internos	Unificação em sistema integrado	C1
	Calibração de banco de dados	C2
	Treinamentos de gestão da informação	C3
Política intensiva de promoções	Revisão da política de cupons	D1
	Revisão de posicionamento estratégico da empresa	D2
Qualidade de atendimento deficitária	Mecanismos de incentivo a permanência de funcionário	E1
	Aplicação de sistema de controle de presença	E2
	Plataforma de treinamentos virtuais	E3
Descentralização da TI	Estruturação de TI como uma área interna da empresa	F1
Equipe de desenvolvimento fragmentada	Estruturação de TI como uma área interna da empresa	G1
	Revisão da estrutura atual de TI na empresa	G2

Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.3.2. Matriz de decisão

Uma vez elencados os principais problemas encontrados e as possíveis alternativas de solução, é possível criar a matriz de decisão. Assim, cada uma das alternativas é avaliada em todos os critérios estabelecidos (conforme quadro 13), sendo atribuída uma nota de 1 a 5 (conforme escala da figura 23), estabelecendo-se, assim, as notas finais de cada alternativa de solução.

Com o objetivo de tirar subjetividades das possíveis alternativas, a atribuição de notas foi feita com base em notas individuais de um grupo de quatro pessoas, constando o autor do documento e três pessoas da equipe responsável por realizar o planejamento estratégico da Empresa Q. A nota final de cada alternativa em cada um dos critérios é dada pela média das notas de cada um dos avaliadores, e pode ser evidenciada conforme o quadro 15.

Faz-se importante destacar, nesse momento, que as alternativas de solução encontradas são, em muitos casos, itens complementares, de modo que uma alternativa com maior nota não impossibilita a realização de outra alternativa para o mesmo problema. Nesses casos em que mais de uma alternativa podem ser realizadas, a diferença de notas pode ser tratada como uma

priorização quanto ao tempo de aplicação da alternativa, sendo que soluções com maiores notas são realizadas previamente às com notas menores.

Quadro 15 – Matriz de decisão das alternativas de solução

	Investimento Financeiro	Complexidade de Implementação	Tempo de Implementação	Impacto no Cliente	Diferencial perante a concorrência	Fortalecimento de imagem digital	Retorno financeiro para a empresa	Nota Final
Referencial	18,4%	5,7%	2,7%	25,4%	12,3%	11,7%	23,8%	
A1	4,25	4,00	3,50	3,50	3,00	3,00	2,25	3,25
A2	1,50	1,25	2,50	5,00	4,25	5,00	4,75	3,92
A3	4,00	2,50	3,25	2,75	2,50	3,00	2,50	2,92
B1	2,25	2,50	1,50	3,00	4,00	4,00	4,00	3,27
B2	4,50	3,00	2,75	3,75	3,50	3,75	4,00	3,85
B3	1,75	2,25	2,25	3,75	2,75	3,50	3,50	3,04
C1	2,00	2,50	2,25	3,00	3,00	3,50	3,00	2,83
C2	4,25	3,25	3,50	3,00	3,00	3,00	1,00	2,78
C3	4,25	3,00	4,00	3,00	3,00	3,25	1,00	2,81
D1	1,50	2,75	3,25	2,00	2,25	4,50	4,00	2,78
D2	1,50	2,00	2,25	3,25	3,00	3,50	3,25	2,83
E1	1,75	2,75	2,50	4,25	4,25	3,00	2,25	3,03
E2	4,00	3,50	4,25	3,00	3,00	3,00	3,00	3,25
E3	3,75	4,75	4,00	4,50	4,00	3,50	2,00	3,59
F1	3,50	3,50	3,25	4,00	4,25	4,50	2,25	3,53
G1	3,50	3,50	3,25	4,00	4,25	4,50	2,25	3,53
G2	4,00	3,50	3,50	3,00	3,00	4,25	1,50	3,02

Fonte: Elaborado pelo Autor

Partindo da análise do quadro 15 optou-se por priorizar para o próximo ano todas as alternativas que apresentassem nota final maior à 3,25, podendo ocorrer em anos consecutivo as demais mudanças. Assim, nota-se que a alternativa A2 (Digitalização da Experiência do Usuário) apresenta pontuação 3,92, sendo a primeira prioridade de implementação. Em sequência, as alternativas B2 (Parceria com plataforma de delivery), com nota 3,85; E3 (Plataforma de treinamentos virtuais), com nota 3,59; e F1/G1 (Estruturação de TI como uma área interna da empresa), com nota 3,55, também apresentam resultados significativos. Por fim, a última alternativa priorizada é a B1 (Criação de *Dark Kitchens*), com nota 3,27.

## 5. PLANO DE AÇÃO

Dados os mecanismos de análise da estratégia atual da empresa, foi possível elencar os principais problemas internos da Empresa Q, sendo levantadas possíveis soluções que foram, então, priorizadas. Considerando a priorização, será desenvolvido um plano de implementação das alternativas, de modo que a Empresa Q tenha um direcionamento do que deve ser feito durante o próximo ano, considerado a partir de janeiro de 2020.

Visando um melhor entendimento dos próximos passos, para cada problema será elencado um plano próprio de implementação, constando os responsáveis para a implementação ser bem-sucedida, além das responsabilidades e obrigações.

### 5.1. Considerações gerais

Considerando o fato de grande parte das mudanças representarem alterações estruturais da empresa, é imprescindível que a Empresa Q esteja integralmente alinhada quanto aos benefícios e aos ônus que podem estar ligados às mudanças internas propostas.

Nesse sentido, existe uma série de pré-requisitos para que as alterações propostas pelo planejamento estratégico sejam, de fato, aplicadas e continuadas ao longo do próximo ciclo. Questões como o alinhamento e união por parte da diretoria; a revisão da cultura organizacional (repassando aspectos como missão, visão e valores) de modo que reflita às transformações propostas; a transparência da liderança quanto a mudança e o incentivo à transformação por parte dos colaboradores são aspectos cruciais para que a empresa consiga efetivamente seguir os próximos passos.

Assim, é importante destacar que durante a reformulação do planejamento estratégico da Empresa Q, todos os atuais diretores estiveram presentes, tendo liberdade para opinar e arguir quanto às alterações propostas. Além disso, durante todas as sessões de ideação e definição, o consenso era o mecanismo para determinação das mudanças propostas, de modo que os diretores estivessem alinhados para transmitir isso aos demais membros da empresa.

Por fim, visando um maior alinhamento com as lideranças de cada área, as propostas de solução foram revisadas e validadas com os gerentes, de modo que a informação já começasse a ser diluída e transparente pela cadeia hierárquica da empresa.

## 5.2. Digitalização da experiência do usuário

Com o objetivo de solucionar o problema de tempo de atendimento elevado, a digitalização da experiência do usuário apresenta importância elevada na matriz de decisão devido ao fato de responder principalmente a dois critérios relevantes para a empresa: impacto no cliente e fortalecimento de uma imagem digital.

Considerando que essa alternativa de solução está ligada à tecnologia, faz-se essencial, inicialmente, entender a posição em que a Empresa Q encontra-se atualmente em relação aos seus recursos tecnológicos. Assim, entre as principais atividades que devem ser realizadas nessa etapa, estão:

- Levantamento de inventário da empresa: verificação de quantidade atual de *tablets* em lojas, *quiosques* de autoatendimento, computadores e sistema POS, telas de transmissão de cardápios e sistemas de som;
- Avaliação de funcionamento dos equipamentos atuais: verificação da funcionalidade e qualidade dos equipamentos tecnológicos atualmente existentes nas lojas;
- Quantificação de eventuais reparos e/ou trocas: mapeamento de alterações necessárias nas lojas atuais;
- Avaliação de usabilidade dos sistemas da empresa: pesquisa com o consumidor para avaliar a facilidade e grau de intuição do aplicativo e sistema dos quiosques.

Uma vez compreendida a realidade da empresa, também se faz necessário compreender o posicionamento tecnológico dos demais concorrentes do mercado nacional, de modo a avaliar o quão defasada a Empresa Q está frente aos demais *players*. Assim, entre as atividades a serem realizadas estão:

- Levantamento de mecanismos usados pelos concorrentes: mapeamento dos principais competidores e sistemas tecnológicos já utilizados por eles (tanto em relação a funções do aplicativo, quanto aspectos tecnológicos presentes nas lojas);
- Avaliação de usabilidade e formulação dos sistemas dos concorrentes: pesquisa com o consumidor para avaliar a facilidade, grau de intuição e funções diferenciais nos aplicativos e sistemas usados pelos concorrentes.

Outro requisito para o desenvolvimento do plano está em compreender quais as tendências internacionais quanto a digitalização da experiência do usuário, de modo que o



movimento da empresa no próximo ano possibilite um diferencial perante aos demais concorrentes locais:

- Contato com a estrutura internacional da Empresa Q: verificação de mecanismos já utilizados pela empresa em outros países, além de possíveis pilotos que podem ser aplicados nacionalmente;
- Avaliação de outras redes de restaurante internacionais: mapeamento de *cases* de sucesso quanto à implementação de recursos tecnológicos como meio de melhorar a experiência do usuário.

Uma vez entendido o cenário atual da companhia, o mercado nacional e potenciais mecanismos aplicáveis a realidade da Empresa Q, é possível elencar os principais fatores que devem ser reformulados. Assim, pode-se iniciar o plano de reformulação da experiência do usuário, sendo modificadas tanto a composição dos softwares utilizados (principalmente no aplicativo da empresa e nos quiosques), quanto a estrutura das lojas (de modo que criem uma experiência diferenciada para o consumidor). Para tal, as principais atividades a serem realizadas são:

- Revisão de usabilidade dos *softwares* atuais: com base na pesquisa com o consumidor, melhorar os pontos críticos dos sistemas de modo que a tecnologia não seja um atrito para o consumidor;
- Desenvolvimento de novas funcionalidade em *softwares* atuais: usando como base funções dos concorrentes e de outras redes internacionais, desenvolver novas funcionalidades no sistema (possibilidade de agendar horário de retirada de pedidos, por exemplo);
- Adaptações físicas nas lojas: com base em ações internacionais e pesquisa com o consumidor, avaliação de métodos para melhorar a experiência durante o tempo de espera do consumidor (filas separadas para pedidos online e físico, presença de *tablets* com jogos nas mesas, entre outros).

Considerando essa alternativa de solução está vinculada, principalmente, à tecnologia, é essencial que a gestão das alterações realizadas seja feita de forma gradativa e contínua. Assim, faz-se essencial que toda alteração proposta (tanto em *softwares*, quanto em espaço físico) passe, inicialmente, por testes com os usuários. No caso de alterações em *software*, isso pode ser feito por meio de *deploy* e produtos mínimos viáveis (PMV), de modo que os usuários utilizem o sistema e sugiram ainda novas melhorias. Em relação às alterações de estrutura de lojas, é importante que isso seja feito de forma gradual, de modo que, inicialmente, sejam feitas

mudanças em poucas lojas selecionadas e, de acordo com os resultados, isso seja expandido para os demais estabelecimentos da rede.

### 5.3. Parceria com plataforma de *delivery*

Considerando que o *delivery* se tornará um canal cada vez mais representativo e utilizado pelos consumidores, é essencial que a Empresa Q busque pela melhor maneira de se posicionar quanto ao tema. Visando auxiliar nesse posicionamento, a alternativa de solução proposta está na parceria com alguma plataforma de *delivery*, negociando uma tarifa mais baixa e procurando por possíveis benefícios secundários considerando a dimensão da rede.

Para essa alternativa de solução é preciso entender o funcionamento do mercado de *delivery* de alimentos, compreender os benefícios oferecidos pelas plataformas que atualmente oferecem o serviço à Empresa Q, e, também, avaliar outras empresas prestadoras de serviço. Para isso, as principais atividades seriam:

- Avaliação dos atuais prestadores de serviço: entendimento das negociações atualmente vigentes, benefícios oferecidos e principais reclamações relacionadas ao serviço;
- Levantamento de principais *players* e tarifas: avaliação dos principais competidores do mercado (considerando tanto empresas com atuação nacional quanto regional), mapeando tarifas e serviços oferecidos (plataforma *marketplace* ou plataforma logística).

Uma vez delimitada as possíveis empresas prestadoras de serviço e os benefícios oferecidos por cada uma, é importante dimensionar o potencial pedidos *delivery* e, também, o potencial de usuários que procuram pela marca da Empresa Q. Ambos os dados são de extrema importância para a etapa de negociação de tarifas com os agregadores, conforme detalhado:

- Dimensionamento de impacto da Empresa Q: avaliação de pedidos *delivery* atualmente realizados na empresa e, também, de buscas pela marca em aplicativos e sites;
- Rodadas de negociação com agregadores: realização de negociação com os agregadores buscando por tarifas mais baixas (usando o impacto da presença da marca da Empresa Q no aplicativo/site como argumento de convencimento).

Por fim, uma vez delimitado o agregador responsável (ou agregadores) pelo serviço de *delivery* da empresa, é importante definir o funcionamento e operação do canal, além de ser

recomendada, também, uma ação de *marketing* para o lançamento da nova parceria. Dessa forma, entre as principais atividades, estão:

- Definição de raio logístico de cada uma das lojas: visando a inexistência de áreas sobrepostas de *delivery* (ou seja, duas lojas atendendo um mesmo local);
- Realização de treinamentos oferecidos pelos agregadores: sistema de consultoria oferecida pelos agregadores visando melhor *performance* em pedidos *delivery*;
- Campanha de lançamento: realização de campanha de *marketing* visando o conhecimento do serviço de *delivery* por parte dos consumidores.

#### 5.4. Plataforma de treinamentos virtuais

Considerando a necessidade de melhorar a qualidade de atendimento nos estabelecimentos da Empresa Q, priorizou-se a utilização da plataforma de treinamentos virtuais atualmente existente na empresa. Nesse sentido, os esforços relacionados a essa iniciativa estão ligados à formulação de um novo material em vídeo, focando, dessa vez, em questões de relacionamento com os clientes e qualidade de atendimento. Considerando esses aspectos, as principais atividades relacionadas à solução seriam:

- Entendimento de principais problemas no atendimento: realização de pesquisa com consumidor visando detalhamento dos principais problemas enfrentados nos restaurantes da Empresa Q;
- Formulação de material teórico: estruturação de ‘aulas’ sobre os principais problemas na qualidade de atendimento, constando, também, exemplos de boas práticas e recomendações (baseados tanto na pesquisa realizada, quanto em casos de outras empresas focadas em qualidade de atendimento, como, por exemplo, a *Disney*);
- Gravação e desenvolvimento de material audiovisual: com base no material teórico, criação de vídeos de curta duração, retratando principais problemas no atendimento e potenciais oportunidades de melhoria no dia-a-dia do funcionário;
- Campanha de lançamento do material: *marketing* interno sobre os novos treinamentos, fomentando sua importância e buscando gerar senso de importância nos funcionários quanto os treinamentos.

Em relação aos treinamentos virtuais oferecidos, é relevante que estes sejam inseridos na plataforma atualmente existente, de modo a enriquecer o conteúdo disponível aos

funcionários. Além disso, é importante que os vídeos criados gerem interesse nos colaboradores, sendo preciso se atentar ao formato, tempo e maneira como o conteúdo é ministrado.

### 5.5. Estruturação de TI como uma área interna da empresa

A Estruturação de TI como área interna da empresa é uma solução essencial para a resolução de diversos problemas da empresa, ainda mais se considerado seu foco em um posicionamento mais tecnológico e em sua imagem digital nos próximos anos.

Como levantado anteriormente, a TI da Empresa Q encontra-se altamente descentralizada, sendo, ocasionalmente, formados *squads* de desenvolvimento com membros internos, ou, também, contratadas pessoas externas/outras empresas para a realização de projetos específicos. Considerando essas características, além de apresentar um potencial de desenvolvimento tecnológico restrito (por falta de time interno para isso), a empresa também fica dependente do mercado, o que pode representar um fator limitante para seu crescimento nos próximos anos.

Dessa forma, visando a estruturação de uma área interna formal de Tecnologia da Informação para a empresa, é necessário, inicialmente, entender a situação atual da empresa quanto às atividades de TI e os principais envolvidos:

- Entendimento de escopo: estudo de quais funções/operações deveriam pertencer à área e estão, atualmente, distribuídas entre as demais diretorias;
- Levantamento de principais envolvidos: determinação de colaboradores da empresa que fazem parte dos *squads* temporários e, também, principais nomes para a possível liderança da área.

Uma vez elencados esses pontos, é de grande importância que os atuais diretores discutam e validem as informações levantadas. Dessa forma, as seguintes atividades devem ser realizadas:

- Definição de escopo da área: delimitação das obrigações de cada diretoria e, também, das obrigações da nova diretoria a ser criada;
- Definição de diretor para a área: levantamento de nomes internos para a diretoria e realização de estudo de possíveis contratações de um especialista externo.

A decisão do escopo e do primeiro diretor para a área são de extrema importância, devendo ser consideradas não somente as atividades previamente realizadas pela pessoa, como, também, o *fit* com a cultura da empresa. Uma vez estabelecidos esses pontos, é preciso estruturar, também, questões internas da área, considerando:

- Criação de KPIs: desenvolvimento de principais indicadores a serem avaliados para acompanhar o desempenho da área;
- Estruturação de processo seletivo: avaliação de recrutamentos necessários, requisitos buscados e público esperado;
- Desenvolvimento de plano de carreira: detalhamento e esclarecimento de cargos da área, principais habilidades procuradas, requisitos para promoção, obrigações e possibilidades internas;
- Criação de orçamento para a área: levantamento inicial de principais recursos necessários para a área, de modo que consiga desenvolver os projetos internos e externos a ela.

## 5.6. Criação de *dark kitchens*

Por fim, a última iniciativa priorizada para o ano de 2020 é a criação de *dark kitchens*, visando, também, melhorar a atuação da empresa com o canal *delivery*. Como tratado anteriormente, as *dark kitchens* funcionam como pontos de produção de produtos focando exclusivamente na entrega de pedidos via *delivery*. Dessa forma, não só diminuem a sobrecarga das cozinhas de lojas físicas em horários de pico (melhorando o atendimento e diminuindo tempo de espera), como, também, tem potencial para melhorar o serviço de *delivery*.

Considerando a criação de uma *dark kitchen*, as atividades a serem realizadas são:

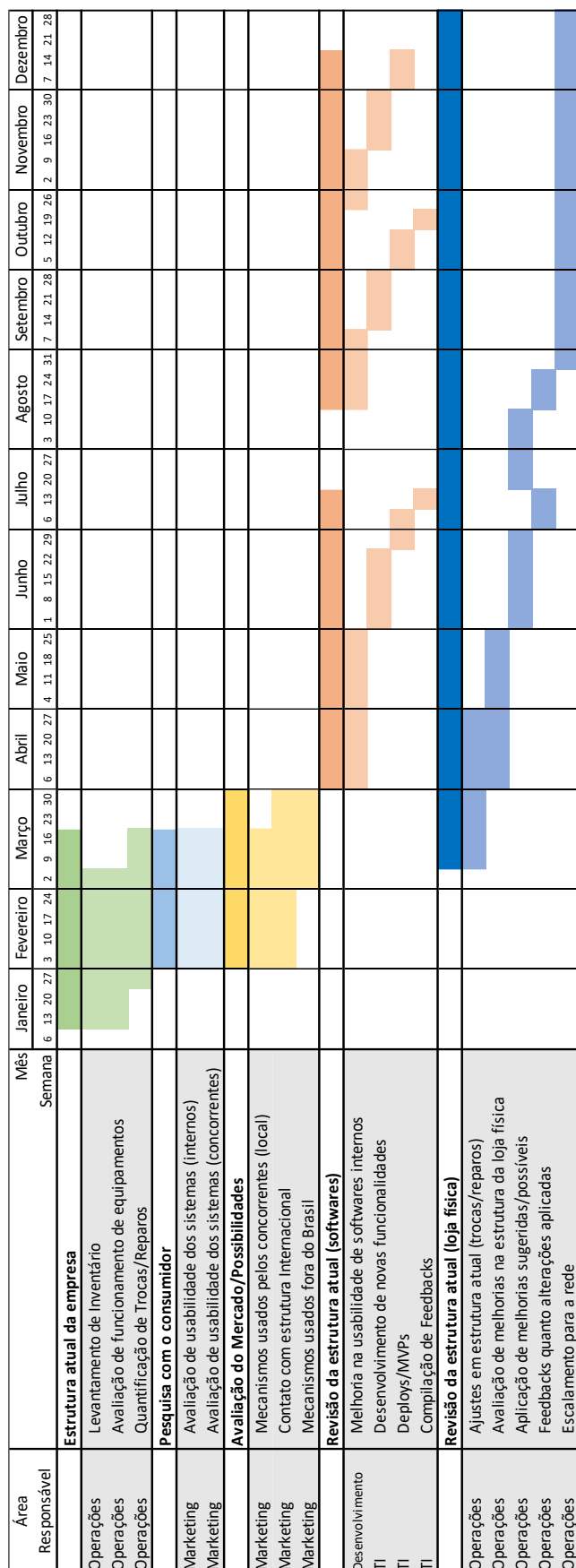
- Avaliação de regiões com alta demanda: entendimento de melhores localizações para estabelecimento de pontos de produção, visando maior potencial de atendimento à demanda;
- Definição de local para abertura: avaliação de questões de aluguel, área disponível e necessidade de reformas/ajustes;
- Construção/Reforma do local: criação de cozinha seguindo os parâmetros atuais das lojas (mantendo padrões de qualidade);
- Contratação de funcionários.

Uma vez que essas cozinhas devem receber insumos dos mesmos distribuidores que os demais restaurantes da marca, sua criação implica, também, na reavaliação do ciclo logístico dos distribuidores, fato que deve ser, também, repensado.

### 5.7. Cronogramas de implantação

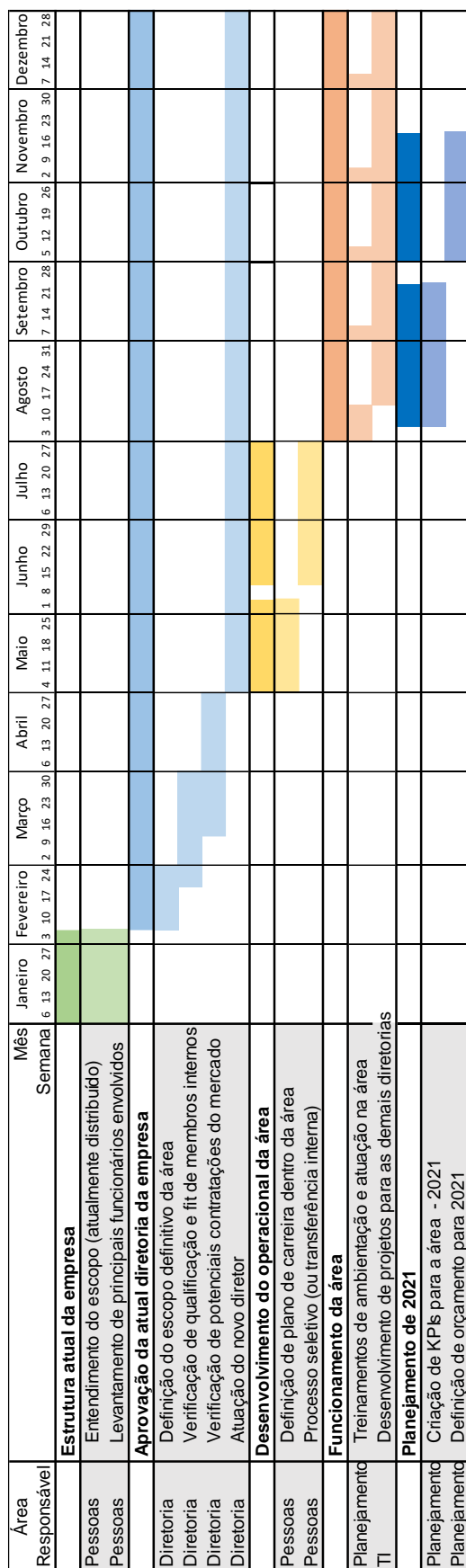
Com base nas priorizações realizadas para a empresa, foram elaborados cronogramas de implementação para cada uma das atividades. O cronograma deixa detalhado o período proposto para a realização de cada uma das iniciativas, as principais etapas para seu funcionamento e, também, a área responsável pelo desenvolvimento de cada processo necessário.

Figura 24 – Cronograma de digitalização da experiência do usuário



Fonte: Elaborado pelo autor

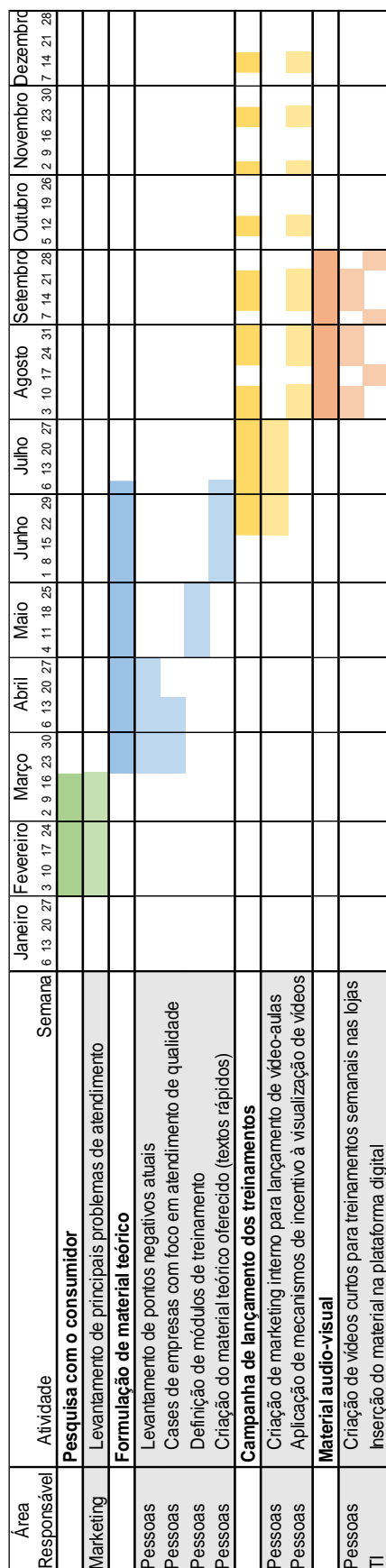
Figura 25 – Cronograma de centralização da área de TI



Fonte: Elaborado pelo autor

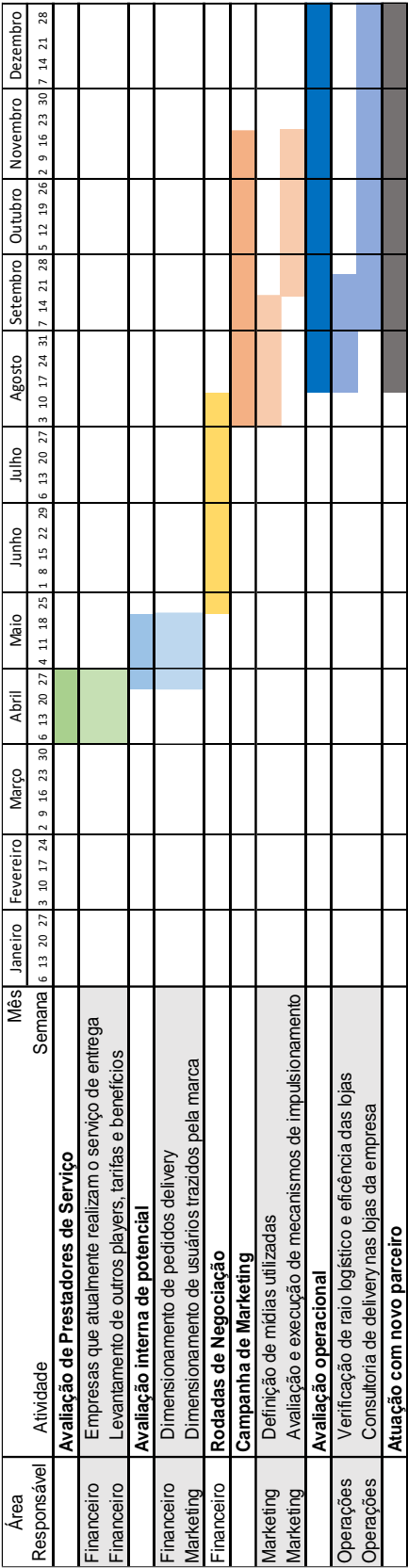


Figura 26 - Cronograma de virtualização de treinamentos

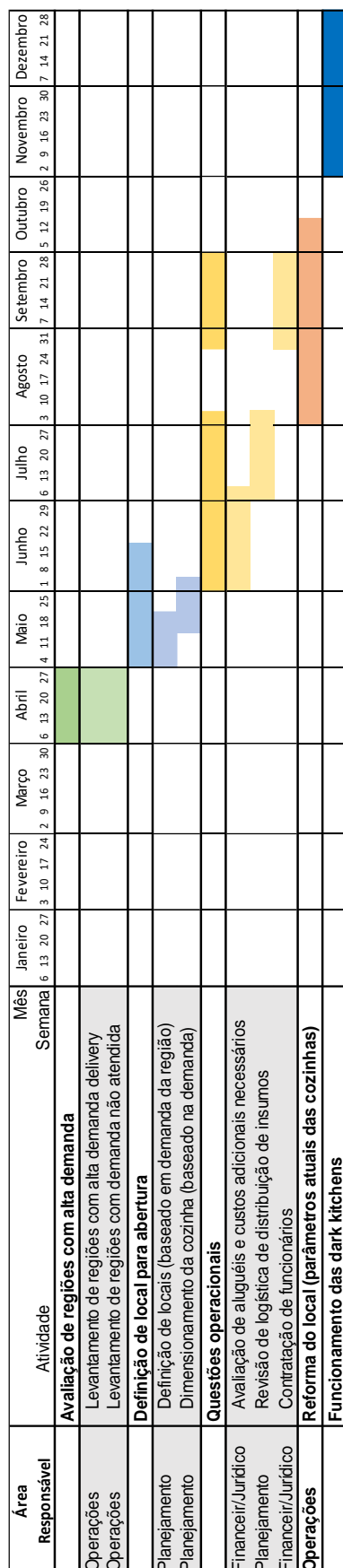


Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 27 – Cronograma de parceria com plataforma de *delivery*



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 28 - Cronograma de criação de *dark kitchens*

Fonte: Elaborado pelo autor

O cronograma de digitalização da experiência do usuário é baseado em cinco grupos principais de atividades já explicados anteriormente. É relevante levantar que as atividades começam na segunda semana de 2020, visando um maior dinamismo na transformação da companhia. Até o final de março, as principais atividades estão relacionadas à compreensão da estrutura atual da empresa (usando pesquisas com o consumidor e levantamentos da estrutura da empresa).

Partindo da segunda semana de março, inicia-se a etapa de melhorias das lojas físicas da empresa, principalmente focando em reparos e trocas de equipamentos. As atividades de revisão da loja física continuam no decorrer do ano, visando entender e buscar por melhorias na experiência do consumidor enquanto na loja.

Além de alterações na loja física, são propostas, também, melhorias e novas funções para os softwares oferecidos aos consumidores. Essa etapa inicia-se em abril, mantendo a estrutura atual de desenvolvimento (por meio de *squads* e contratação de terceiros), porém, devido ao processo de Centralização da Área de TI, é interrompido na metade de julho, voltando a ocorrer em agosto pela nova área então estruturada.

O cronograma de centralização da área de TI também se inicia no início do ano devido à importância do tema para desenvolvimento de outras soluções propostas. Durante os quatro primeiros meses do ano, a equipe de diretores fica responsável por estipular o escopo da área de TI e quem são potenciais candidatos à diretoria. É interessante notar que o cronograma apresenta possibilidade de promoção de um colaborador atual da empresa, como, também, de contratação de um profissional da área.

A partir da contratação do novo diretor, são iniciados os processos de estruturação básicas da área, visando inicialmente a criação de um plano de carreira e a abertura para processo seletivo e de transferência interna. A partir de agosto, os novos membros da área iniciam a atuar, passando por quinze dias de treinamento e, em seguida, iniciando o desenvolvimento de projetos para os demais diretores.

A respeito da centralização de TI, é importante levantar que os recursos financeiros disponíveis para o ano de 2020 serão oferecidos pelas áreas que necessitarem do serviço oferecido pela área. Para o ano de 2021, no entanto, a área já apresentará uma proposta de orçamento, visando a obtenção de recursos próprios para sua atuação.

O cronograma de treinamentos virtuais é iniciado no começo de fevereiro, aproveitando a pesquisa com o consumidor (utilizado na iniciativa de digitalização da experiência do usuário) para entender os pontos críticos do atendimento dos restaurantes da Empresa Q. A partir do meio de abril, a equipe de Pessoas realiza o levantamento de pontos a serem melhorados,

buscando *cases* de sucesso no tema e criando o material teórico para gravação efetiva dos treinamentos. A partir do meio de junho, visando o fomento aos treinamentos *online*, inicia-se uma campanha de *marketing* interno, de modo que, quando lançados os vídeos do treinamento, em agosto de 2020, os funcionários já tenham uma prévia do conteúdo.

O quarto cronograma trata da parceria com plataformas de *delivery*, tendo início em abril (segundo trimestre efetivo para a empresa). É importante notar que a etapa de negociação dura cerca de dois meses, com objetivo de garantir a companhia consiga se beneficiar pelo estabelecimento de tarifas mais baixas. É esperado que a partir de agosto de 2020 a Empresa Q já apresente uma parceria estipulada com um novo agregador e que este auxilie na melhoria do serviço de *delivery* por meio da realização de consultoria nas lojas (previstas para ocorrer a partir do mês de setembro).

Por fim, o cronograma de abertura de *dark kitchens* também tem início em abril, devido ao fato de o tema estar intimamente ligado ao sistema de *delivery*. O cronograma apresenta maiores tempos relacionados a questões operacionais para funcionamento da cozinha (ligadas à burocracia com aluguel, contratação de funcionários e a reforma do local escolhido seguindo os parâmetros das cozinhas atuais da companhia). Espera-se que, a partir de novembro, a primeira cozinha esteja funcionando como piloto, podendo ser escalada em 2021 de acordo com os resultados obtidos.



## 6. CONCLUSÃO

Esse projeto foi desenvolvido com o foco em avaliar as influências da tecnologia no planejamento estratégico da Empresa Q, atuante no ramo de *fast-food*. Assim, por meio de mecanismos clássicos de diagnóstico da estratégia de uma empresa, entendeu-se qual o cenário atual da companhia, sendo elencados, também, os principais problemas que afetam a rede.

Com base em pesquisas e estudos de caso sobre outras empresas do setor, foram elencadas propostas de solução para cada um dos principais problemas encontrados. As propostas passaram, então, por um mecanismo de priorização, de modo que as mais relevantes foram detalhadas por meio de um plano de implementação durante o ano de 2020.

### 6.1. Objetivos propostos

Considerando os objetivos propostos na introdução desse projeto, pode-se dizer que todos foram abordados e aprofundados conforme as expectativas previamente estabelecidas. Inicialmente, foi estruturada a realidade do mercado de restaurantes *fast-food* nacional e internacionalmente, demonstrando que estes apresentam maior crescimento frente ao mercado de restaurantes convencionais nos últimos anos.

Além disso, por meio de uma pesquisa com o consumidor, foi possível identificar que os clientes buscam (e continuarão buscando) por mais canais digitais para serem atendidos. Dessa forma, é fundamental que a indústria de *fast-food* se adapte a essa realidade, utilizando a tecnologia como mecanismo de modernização. Com base na mesma pesquisa, foi possível entender, também, os principais critérios de decisão dos consumidores, evidenciando que preço, velocidade de serviço e qualidade do atendimento são fundamentais no setor.

Ao ser avaliada a realidade da companhia, notou-se que, em comparação aos competidores, esta apresenta maior tempo de atendimento, sendo um fator crítico avaliado pelo método das lacunas. Além disso, se considerada a transição da empresa (que busca se tornar ainda mais tecnológica), outro problema relevante está na descentralização da TI, o que dificulta o desenvolvimento interno limitando o aprimoramento tecnológico. Um terceiro aspecto relevante está nos problemas relacionados ao canal de *delivery*, que, nos próximos anos, apresentará elevada relevância, mas atualmente apresenta diversos problemas estruturais além de taxas elevadas cobradas por agregadores.

Com base nestes e outros problemas elencados, foram levantadas propostas de solução, que foram priorizadas de acordo com critérios estabelecidos considerando a realidade da empresa estudada. Nesse sentido, por meio do método AHP, foi estabelecido um peso para cada critério, sendo o impacto no cliente e aspectos financeiros (tanto de investimento, quanto de retorno) os mais relevantes para avaliar as alternativas.

Considerando as alternativas de solução priorizadas (sendo todas relacionadas ao desenvolvimento tecnológico), foram desenvolvidos planos de implementação individuais. Por meio destes, foram detalhadas as atividades necessárias para o funcionamento de cada uma das alternativas, sendo estabelecidos, também, prazos e áreas responsáveis.

## 6.2. Próximos passos

Dado que o escopo desse projeto termina na criação de um plano de implementação das alternativas propostas para o ano de 2020, os próximos passos estão em, de fato, implementar as soluções detalhadas. É importante destacar que os últimos meses de 2019 devem ser utilizados para preparação da empresa para as mudanças propostas para o ano consecutivo. Assim, aspectos como a captação de recursos e o alinhamento dos colaboradores quanto ao cenário de 2020 são fundamentais para que o plano de implementação seja seguido.

Além disso, visando o acompanhamento dos resultados obtidos com as iniciativas implementadas, é importante que a empresa estabeleça um *baseline* de comparação, elencando e acompanhando os principais indicadores relacionados a cada uma das alternativas. Por fim, faz-se importante que a empresa repasse pelas demais alternativas de solução e entenda se estas devem, ou não, ser implementadas, organizando novos cronogramas de modernização para o ano de 2021.

## 6.3. Aprendizados

Durante o desenvolvimento deste projeto, o contato com uma empresa real permitiu ao autor ter maior percepção da interconectividade de diferentes áreas para o funcionamento de uma companhia. Além disso, pode-se notar que a formação como Engenheiro de Produção permite uma visão ampla quanto a diferentes mecanismos internos da organização. Nesse sentido, é importante destacar que o projeto possibilitou que o autor aplicasse na prática conteúdos relacionados à tecnologia da informação, diagnósticos estratégicos, conceitos de



*marketing*, avaliação de tempos e movimentos e gestão de projetos, afetando, diretamente, uma companhia do mercado.



## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARCHWAYS TO OPPORTUNITY. Disponível em <[http://www.archwaystoopportunity.com/about\\_archways.html](http://www.archwaystoopportunity.com/about_archways.html)> Acesso em 30 de setembro de 2019.

BLUMTRITT, C. **Online Food Delivery Report 2019**. Statista Digital Market Outlook, Junho de 2019.

CARVALHO, M. M. D.; LAURINDO, F. J. B. *Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação*. 2a. ed. São Paulo: [s.n.], 2007.

COSTA NETO, P. L. O. *Estatística*. 2a ed. São Paulo: Edgard Bütcher, 2002.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. (1990). *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*. *Administrative Science Quarterly*, 35.

Sem autor. **Dickey's training videos awarded four Tellys**. QSR Magazine, disponível em <<https://www.qsrmagazine.com/news/dickeys-training-videos-awarded-four-tellys>> Acesso em 30 de setembro de 2019.

Sem Autor. **Domino's Pizza top 10 innovations**. AaronAllen & associates – global restaurant consultants, 18 de maio de 2019. Disponível em <<https://aaronallen.com/blog/dominos-pizza-delivery-technology>> Acesso em 28 de setembro de 2019.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIANESI, I. G. N. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas 1994.

GRANDI, G. **Nova marca do Madero compete com McDonald's e BK; veja a diferença entre os cheeseburgers**. BomGourmet, 29 de abril de 2019. Disponível em

<<https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/dundee-burger-junior-durski/>> Acesso em 27 de setembro de 2019.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. *Administração de Operações de Serviço*. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, S. R.; NORTON, D. P. *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 6ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KELLEY, C. **Dickey's barbecue pit incorporates technology for every day training use**. Hospitality Technology: smarter hotels and restaurants, 21 de setembro de 2017. Disponível em <<https://hospitalitytech.com/dickeys-barbecue-pit-incorporates-technology-every-day-training-use>> Acesso em 30 de setembro de 2019.

KLEIN, D. **McDonald's commitment to employee education**. QSR Magazine, disponível em <<https://www.qsrmagazine.com/employee-management/mcdonalds-announces-150m-commitment-employee-education>> Acesso em 30 de setembro de 2019.

KLUYVER, C. A. D.; PEARCE II, J.A. *Estratégia: uma visão executiva*. 2a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LITTMAN, J. **Taco Bell revamps menu, cut 9 items**. Restaurant Dive, 29 de agosto de 2019. Disponível em <<https://www.restaurantdive.com/news/taco-bell-revamps-menu-cuts-9-items/561964/>> Acesso em 29 de setembro de 2019.

LUCAS, A. **Starbucks revamps its loyalty program to provide members with more reward options**. CNBC, 19 de março de 2019. Disponível em <<https://www.cnbc.com/2019/03/18/starbucks-revamps-its-loyalty-program-with-more-reward-options.html>> Acesso em 26 de março de 2019.

MANENTE, M.; FURLAN, M. C.; SCARAMUZZI, I. (1998). *Training strategies and new business ideas for the development of a local system of tourism supply: The role of partnerships*. Working paper Ciset. University of Venezia.

MAZE, J. **McDonals is shrinking its all day breakfast menu**. Restaurant Business, 14 de Maio de 2019. Disponível em < <https://www.restaurantbusinessonline.com/financing/mcdonalds-shrinking-its-all-day-breakfast-menu> > Acesso em 23 de setembro de 2019.

NOOTEBOOM, B. (2002). *Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham, UK: Elgar Ed.

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. (1994). *Designing interactive strategies. From value chain to value constellation*. Chichester: John Wiley & Sons

Sem Autor. **Online Ordering System Dominos Pizza is using information technology**. UK Essays, 5 de dezembro de 2016. Disponível em < <https://www.ukessays.com/essays/information-technology/online-ordering-system-dominos-pizza-is-using-information-technology-essay.php> > Acesso em 28 de setembro de 2019.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PALNITKAR, S. **Starbucks rewards case study – what makes it work?** Zinrelo, 30 de maio de 2019. Disponível em < <https://zinrelo.com/loyalty-rewards-case-study-new-starbucks-rewards-program.html> > Acesso em 26 de setembro de 2019.

PORTER, M. E. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. 2a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PRANGE, J. **Why self ordering kiosks are becoming the secret weapon for successful restaurants**. TouchBistro, 2019. Disponível em < <https://www.touchbistro.com/blog/why-self-ordering-kiosks-are-becoming-the-secret-weapon-for-successful-restaurants/> > Acesso em 29 de setembro de 2019.

SAATY, T. L. *Método de análise hierárquica*. Tradução e revisão técnica Wainer da Silveira e Silva. São Paulo: Makron Books, 1991.

SALOMÃO, K. **Madero cria três novas marcas e abrirá dezenas de restaurantes.** Exame, 25 de janeiro de 2019. Disponível em < <https://exame.abril.com.br/negocios/madero-cria-tres-novas-marcas-e-abrira-dezenas-de-restaurantes/>> Acesso em 27 de setembro de 2019.

SATYANARAN, S. **Why is it the right time to franchise a cloud kitchen?** Franchiseindia.com: entrepreneur's daily dose. Disponível em: <<https://www.franchiseindia.com/content/why-its-the-right-time-to-franchise-a-cloud-kitchen.13553>> Acesso em 25 de setembro de 2019.

Sem Autor. **Subway installs Self-Service Kiosks at Drive-Thru to Gives Customers Total Control.** Hospitality Techonology: Smarter Hotels & Restaurants, 16 de novembro de 2009. Disponível em <<https://hospitalitytech.com/subway-installs-self-service-kiosks-drive-thru-give-customers-total-control>> Acesso em 23 de setembro de 2019.

TANDOM, S. **Restaurants chains look at dark kitchens to expand.** Livemint, 08 de maio de 2019. Disponível em <<https://www.livemint.com/companies/start-ups/restaurant-chains-look-at-dark-kitchens-to-expand-reach-1557244907578.html>> Acesso em 25 de setembro de 2019.

WEIERMAIR, K. (2006). *Prospects for innovation in tourism: analyzing the innovation potential throughout the tourism value chain.* Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism, 6(3–4), 59–72

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; *Delivering service quality: balancing customer perceptions and expectations.* New York: Free press, 1990.