

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO – UFOP  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS - DECAD**

**HENRIQUE AUGUSTO RODRIGUES PALHANO**

**GESTÃO ESTRATÉGICA EM MICROEMPRESAS:  
UM ESTUDO DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS HAMBURGUERIAS  
NO MERCADO DE OURO PRETO-MG**

**OURO PRETO-MG**

**2018**

**HENRIQUE AUGUSTO RODRIGUES PALHANO**

**GESTÃO ESTRATÉGICA EM MICROEMPRESAS:  
UM ESTUDO DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DE HAMBURGUERIAS  
NO MERCADO COMPETITIVO DE OURO PRETO-MG**

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do diploma de bacharel do curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto.

Orientadora: Profa. Deborah K. N. Pessoa

**OURO PRETO-MG**

**2018**

P161g

Palhano, Henrique.

Gestão estratégica em microempresas [manuscrito]: um estudo do comportamento estratégico das hamburguerias no mercado competitivo de Ouro Preto-MG / Henrique Palhano. - 2018.

45f. : il. : color; graf; tabs.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Deborah Pessoa.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Concorrência - Teses. 2. Estratégia - Teses. 3. Comportamento organizacional - Teses. I. Pessoa, Deborah. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 005.21|

Catálogo: [ficha.sisbin@ufop.edu.br](mailto:ficha.sisbin@ufop.edu.br)

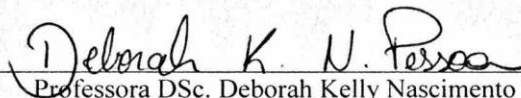
**FICHA DE APROVAÇÃO**

**HENRIQUE AUGUSTO RODRIGUES PALHANO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

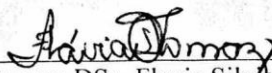
Orientadora: Professora DSc. Deborah Kelly Nascimento Pessoa

**COMISSÃO EXAMINADORA**



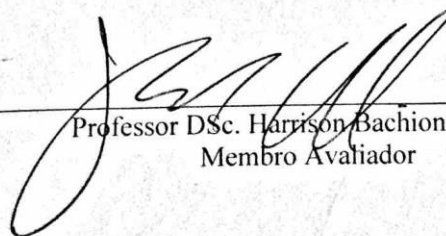
---

Professora DSc. Deborah Kelly Nascimento Pessoa  
Orientadora e Presidente da Banca



---

Professora DSc. Flavia Silva Correa Tomaz  
Membro Avaliador



---

Professor DSc. Harrison Bachion Ceribeli  
Membro Avaliador

Mariana, 12 de dezembro de 2018.

# **GESTÃO ESTRATÉGICA EM MICROEMPRESAS: UM ESTUDO DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DE HAMBURGUERIAS NO MERCADO COMPETITIVO DE OURO PRETO-MG**

## **RESUMO**

O presente trabalho visa identificar as características do comportamento estratégico de organizações que se destacam no mercado competitivo de hamburguerias em Ouro Preto. A metodologia utilizada é de característica descritiva com abordagens quantitativa e qualitativa. Pelo lado quantitativo foi feita uma pesquisa de comportamento do consumidor onde foram levantados dados de mercado, como as preferências dos consumidores em relação a vários atributos das empresas, a forma como esses consumidores interagem com este mercado e a quantidade de organizações citadas por eles. Pelo lado qualitativo, depois da análise quantitativa, foram retiradas as principais empresas citadas e feitas entrevistas semiestruturadas com os gestores para identificar o comportamento estratégico dos líderes do mercado. A partir destas análises foram encontrados dados importantes sobre o ambiente e como as empresas gerem seus negócios estrategicamente, os resultados da pesquisa mostraram o funcionamento e a dinâmica estratégica e concorrencial das hamburguerias de Ouro Preto.

**Palavras-chave:** Concorrência. Estratégia. Comportamento Estratégico.

**STRATEGIC MANAGEMENT IN MICROENTERPRISES: A STUDY OF THE  
STRATEGIC BEHAVIOR OF HAMBURGERIES IN THE COMPETITIVE MARKET  
OF OURO PRETO-MG**

**ABSTRACT**

The present work aims to identify the characteristics of the strategic behavior of organizations that stand out in the competitive market of hamburgeries in Ouro Preto. The methodology used is descriptive with quantitative and qualitative approaches. On the quantitative side, a consumer behavioral survey was conducted in which market data were collected, such as consumer preferences in relation to various attributes of the companies, the way in which these consumers interact with this market and the number of organizations cited by them. On the qualitative side, after the quantitative analysis, the main companies mentioned were withdrawn and semi-structured interviews were conducted with the managers to identify the strategic behavior of the market leaders. From these analyzes were found important data on the environment and how companies manage their business strategically, the results of the research showed the operation and the strategic and competitive dynamics of the Ouro Preto hamburgeries.

Keywords: Competition. Strategy. Strategic Behavior.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 - A rivalidade entre os concorrentes no modelo das Cinco Forças de Michael Porter.....	7
GRÁFICO 1 - Gasto médio com hambúrgueres por mês.....	13
GRÁFICO 2 - Sensibilidade do consumidor.....	13
GRÁFICO 3 - Relação entre novos lançamento e preço.....	14
GRÁFICO 4 - Relação preço e custo-benefício.....	14
GRÁFICO 5 - Fidelidade dos clientes.....	15
GRÁFICO 6 - Preferência por região.....	15
TABELA 1 – Distribuição dos dados sobre diferenciação competitiva.....	16
GRÁFICO 7 – Escala gráfica dos dados sobre diferenciação competitiva .....	17
GRÁFICO 8 - Diferencial competitivo das mais citadas.....	18

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	3
2.1. MICROEMPRESAS .....	3
2.2. GESTÃO ESTRATÉGICA: COMPORTAMENTO E TOMADA DE DESCISÃO .....	4
2.3. CONCORRENCIA E VANTAGEM COMPETITIVA .....	7
3. METODOLOGIA .....	9
3.1. FASE 1: ABORDAGEM QUANTITATIVA .....	9
3.2. FASE2: ABORDAGEM QUALITATIVA .....	10
4. ANÁLISE DE RESULTADOS .....	12
4.1. ANÁLISE DESCRITIVA DO LEVANTAMENTO COM O PÚBLICO CONSUMIDOR 12	
4.2. ANÁLISE QUALITATIVA DAS TRÊS PRINCIPAIS HAMBURGUERIAS .....	18
4.2.1. JHONNY B. FOOD .....	19
4.2.2. CUMADRE .....	22
4.2.3. MR. CHEFF .....	25
4.3. ANÁLISE COMPARATIVA .....	27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	30
REFERÊNCIAS .....	31
APÊNDICE 1. ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS .....	35
APÊNDICE 1.1. ENTREVISTA JHONNY B FOOD .....	35
APÊNDICE 1.2. ENTREVISTA CUMADRE .....	36
APÊNDICE 1.3. ENTREVISTA MR CHEFF .....	37



## 1. INTRODUÇÃO

A estratégia é utilizada pelas empresas para manter ou ganhar posição de destaque no mercado. Miles e Snow (1978) indicam que a estratégia pode ser definida pelo domínio do produto no mercado, enquanto a estrutura e os processos organizacionais são mecanismos, pelos quais as estratégias podem ser implementadas.

Se a gerência é realizada de maneira estratégica, ela pode efetivamente contribuir de diferentes formas para melhorar os processos organizacionais (DAVENPORT, 1998).

A estratégia pode ser utilizada tanto de maneira formal quanto informal. A estratégia feita de maneira formal, geralmente envolve profissionais especializados, em que a principal função é criar estudos detalhados, envolvendo tanto o perfil da própria companhia, do cliente, da concorrência e do mercado, para proporcionar aos gestores um melhor ambiente para tomada de decisão, sendo utilizado pelas grandes empresas, no intuito de ganhar e investir em novos mercados. Porter (1999), ao se referir a utilização formal da estratégia, indica que ela representa um conjunto de atividades para criar uma posição exclusiva e valiosa no mercado de atuação.

Em relação a utilização informal da estratégia, é possível associá-la ao contexto do gestor de uma pequena empresa, que utiliza seu *know-how* para entrar e se estabelecer no mercado, guiado mais pelo conhecimento prático que teórico. Lara (2004) disserta sobre isso quando fala que o rumo da criação do conhecimento passa por processos desenvolvidos em contextos sociais, isto é, construído de forma social. O gestor de uma pequena organização geralmente não possui conhecimento teórico de estratégia, ele se leva pelo *feeling* do mercado e do conhecimento individual para realizar a tomada de decisão, tanto no escopo interno da organização quanto no escopo externo, relacionado as flutuações do mercado e principalmente em como lidar com a concorrência.

A concorrência é parte fundamental em um mercado livre. As empresas devem lidar com a concorrência em grande parte das decisões estratégicas a partir do momento em que inicia sua atuação no mercado. O ambiente de concorrência afeta os processos produtivos, segundo Champy (1997), na maioria das vezes é a lucratividade e competitividade que faz com que os gestores pensem em mudança organizacional. O ambiente de concorrência obriga as empresas a estarem sempre inovando e buscando opções para sobressair em seu mercado de

atuação, cujo principal objetivo é lucrar e se manter forte. Isso se aplica tanto em um mercado maior quanto em um mercado menor.

Champy (1997), argumenta que quando uma organização tiver uma iniciativa de mudança organizacional ela deve focar na eficácia organizacional, na busca de garantir melhorias em seus serviços, na qualidade, no crescimento e no retorno sobre o investimento para assim garantir seu lugar no mercado.

Para se ter êxito em ambiente de alta concorrência é necessário inovação, pesquisa, mudança organizacional e planejamento estratégico. Para Ulrich (1997) uma das saídas para as organizações sobreviverem está em sua capacidade de aprender rápido, fazendo com que as ideias “codificadas” sejam compartilhadas pela organização, evitando possíveis erros já cometidos no passado. Aprender com os erros já cometidos é de extrema importância para a empresa, pois, além de buscar alternativas para o processo falho, a organização terá em seu histórico informações sobre o que não fazer em outros processos a seguir. Para Elias e Elias (2013) a concorrência leva as empresas a criar e, de certa forma, a se acostumar com uma cultura empresarial baseada em mudanças.

No que se refere ao contexto pesquisado neste estudo, o mercado de Ouro Preto, as organizações que fazem parte deste mercado têm a difícil missão de vencer a concorrência naturalmente provocada pelo fato de ser uma cidade menor, segundo o IBGE a população estimada em 2017 era cerca de 70 mil pessoas e possuir um público consumidor bem definido, os estudantes universitários e jovens em geral, para as empresas estudadas, as hamburguerias. De acordo com a amostra pesquisa, foram encontradas cerca de vinte e uma hamburguerias na cidade, direcionadas para o mesmo público alvo. Por isso, o debate sobre mudança organizacional é uma orientação importante para a estratégia empresarial analisada.

Diante desse contexto, que apresenta a importância da estratégia e da consideração sobre o mercado local das hamburguerias, foi delimitada a seguinte pergunta de pesquisa como norteadora da pesquisa: qual o comportamento estratégico das hamburguerias de Ouro Preto, em relação ao ambiente de alta concorrência em que estão inseridas?

Diante disso, este trabalho tem como objetivo identificar as características do comportamento estratégico de organizações que se destacam no mercado competitivo de Ouro Preto.

O estudo de campo em Ouro Preto levantou cerca de 21 de hamburguerias na cidade. Foram identificadas também as preferências dos consumidores em relação a essas empresas. A

partir disso, foram feitas entrevistas com os gestores das três principais hamburguerias, para conhecer em profundidade sobre o comportamento estratégico dessas empresas.

Com os resultados deste estudo, espera-se colaborar com o melhor entendimento no debate sobre ambiente de alta concorrência em um mercado pequeno, quais as barreiras encontradas pelas organizações e quais são suas metodologias utilizadas para se estabelecer e prosperar neste tipo de ambiente, tanto em relação as mudanças organizacionais internas quanto as mudanças externas. Espera-se contribuir também com o debate sobre espírito empreendedor e posicionamento mercadológico no contexto das microempresas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. MICROEMPRESAS**

Os estudos de gestão de microempresas, estratégia e de concorrência fazem parte do campo de estudo da administração, pois estes encontram-se presentes em todas as organizações e mercados.

No Brasil, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas (SEBRAE, 2007), as microempresas representam 5,5 milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e prestadores de serviço, dos quais constituem 20% do Produto Interno Bruto (PIB), 12% das exportações, 43% da renda total e geram 60% dos empregos. Ou seja, 60 milhões de brasileiros têm ocupação remunerada nas empresas de micro e pequeno porte, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016).

O governo Brasileiro trata com legislações específicas as microempresas, assegurando a elas uma jurisdição diferenciada e simplificada nas questões administrativas, tributárias, previdenciárias, trabalhistas, de crédito e de desenvolvimento empresarial, segundo artigo primeiro da Lei nº 9.841, de 05/10/1999 (artigos 170 a 179 da Constituição Federal) além da recente Lei Complementar 123/06. Segundo o decreto nº 5.028, de 31 de março de 2004, conceitua-se micro e pequena empresa como a organização que possui a receita bruta, variando em até R\$433.755,14 por ano para microempresas; e de R\$ 433.755,14 até R\$ 2.144.222,00 para pequenas empresas.

As microempresas têm quase que por definição menos recursos do que as empresas de grande porte, e o tipo de recursos destes dois grupos de empresas são diferentes (MOSAKOWSKI, 2002). As microempresas possuem capacidades, apesar de poucos recursos,

para satisfazer determinados nichos de mercado, além de possuírem maior flexibilidade, o que lhes permite aproveitar oportunidades de forma mais rápida e mais eficaz do que as grandes empresas (LI, 2001). O papel dos gestores de microempresas no processo de formulação da estratégia é cada vez mais essencial no processo de tomada de decisão (MOSAKOWSKI, 1998; ALVAREZ; BARNEY, 2000; MCCARTHY, 2003).

Esta conceitualização é importante para se entender o processo de gestão dentro deste tipo de organização. Para Ramos, (1989), as pessoas são levadas a tomar decisões e fazer escolhas porque os efeitos causados influem em seu mundo. Assim, a decisão de um micro gestor baseia-se muito mais em como ele pensa, seus mapas mentais individuais, do que tomar decisões baseadas em estudos empíricos e técnicos. Em uma pesquisa feita pelo SEBRAE (2007) o índice de empresários que atribui alguma importância ao processo decisório não passa de 8%. Segundo esta pesquisa, o empresário da micro e pequena empresa tem grande dificuldade em entender o processo de tomada de decisão na gestão das microempresas.

Além das questões relacionadas a gestão neste tipo de organização, o gestor de uma microempresa deve estudar e estar atento à incerteza do ambiente em que sua organização está inserida e à estratégia do negócio, com a missão de entender qual o seu melhor posicionamento no ambiente e qual melhor estratégia para uma posição favorável do negócio (DEV; OLSEN, 1989). A questão da estratégia deve ser estudada de forma consistente para se entender como uma empresa deve se portar em um ambiente de incerteza e de concorrência.

## **2.2. GESTÃO ESTRATÉGICA: COMPORTAMENTO E TOMADA DE DECISÃO**

Para Drucker (1967) a tomada de decisão no ambiente de gestão consiste em primeiro classificar o problema, depois defini-lo, especificar a resposta ao problema, definir que é certo, incorporar a decisão a ação e por último testar a validade e a eficácia da decisão. O bom empreendedor é aquele que possui conhecimento das etapas envolvidas no processo de tomada de decisão, sabe a sequência e a consequência de cada passo, e avalia todas as possibilidades, decidindo assim pela melhor opção para seu negócio. Este processo de tomada de decisão é de grande importância para se gerir com êxito uma microempresa (DRUCKER, 1967).

Oliveira (1991) explicita que a estratégia de uma empresa está relacionada à forma que ela utiliza adequadamente todos os recursos, sempre buscando a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa.

Um conceito de estratégia que se vê muito utilizado é o de Mintzberg (1995), o qual propõe que a estratégia é uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, e isso pode levar a uma mudança organizacional, que leva para a fala de Miles e Snow (1978) em que eles citam que o desenvolvimento de uma empresa depende da adaptação organizacional às mudanças do ambiente.

Assim, para a tomada de decisão estratégica, o gestor deve saber em qual contexto a organização está inserida, pois seu crescimento depende disso (HALL, 2004). Mintzberg (2001) ainda diz que a estratégia da organização é de total responsabilidade do principal gestor.

Morgan (1995) cita que as organizações devem estar preparadas para se ajustar e expandir continuamente para sobreviver e crescer no mercado, para ele o crescimento é um sinal de vitalidade e garantia de sobrevivência.

Drucker (2002) contempla que o comportamento estratégico é necessário para as organizações, pois ajudam as empresas a diferenciarem-se umas das outras e tornarem-se competitivas dentro de um ambiente que requer a manutenção das vantagens competitivas, resultando conseqüentemente na sobrevivência da companhia. Portanto, o desafio é criar boas estratégias de forma eficiente e eficaz, assim, a empresa poderá alcançar sucesso no mercado e potencializará resultados satisfatórios.

A teoria em que este estudo se baseou para compreender a gestão estratégica de negócios em ambientes competitivos mostra-se na tipologia de Miles e Snow (1978). As 4 tipologias que eles desenvolveram são classificadas em: Prospectora, defensiva, analítica e reativa e são conceituadas da seguinte maneira: A tipologia prospectora segundo Miles e Snow (1978) explicita que as organizações procuram oportunidades de produto e mercado continuamente, elas são fonte de mudança e criação, pois procuram inovar com planejamentos contínuos com foco principal na inovação e não na eficiência, possuem controle não centralizado possibilitando o monitoramento do ambiente. Já na tipologia defensiva a organização procura manter uma linha de produtos ou serviços e raramente apresenta-se novidades, procura-se competir com preço e qualidade dos produtos já trabalhados; possui um planejamento intensivo com controle centralizado; está concentrada, principalmente, em aumentar a sua eficiência. A tipologia analítica mostra que as organizações atuam em dois tipos de mercados, um estável e o outro em mudança comum planejamento intensivo e detalhado; é considerado um ponto mediano entre a tipologia prospectora e a defensiva, pois enquanto opera em um mercado defensivo procura manter um domínio entre produto-mercado, o outro opera em um mercado prospector procurando explorar novos produtos e mercados. E por fim a tipologia reativa que

diz que as organizações percebem as modificações do ambiente, mas reagem às pressões somente quando são forçadas; apresentam um desempenho inferior aos demais tipos estratégicos.

As tipologias que melhor se encaixam no ambiente de um gestor de microempresa na questão do seu comportamento estratégico são as que geralmente o controle é centralizado, estando focado na eficiência e em como o ambiente se modifica. Apesar das tipologias ajudarem a compreender o comportamento estratégico das empresas, as organizações em si não as seguem a risca a teoria proposta pelos autores, pois os fatores externos influenciam a estrutura das organizações (ZANIN; MACHADO; SEHNEM, 2011).

Os gestores devem formular suas estratégias, analisando a incerteza do mercado e analisando as deficiências dos processos internos para exercer a mudança organizacional sempre que puder, pois uma boa estratégia pode trazer resultados positivos para as empresas. Então, para determinar uma estratégia organizacional, os gestores devem analisar as questões críticas e analisar os pontos fortes e fracos para aplicá-la de forma correta e conseguir resultados (CERTO, 1993). Segundo Chichoski, Ceretta, Rocha (2013) as empresas devem criar boas estratégias e possuir colaboradores que possam colocar em prática os objetivos determinados por seus gestores.

Segundo Oliveira (1991) a estratégia não é o único fator decisivo no sucesso ou fracasso da empresa, a competência de seus gestores e colaboradores é tão importante quanto a sua estratégia. É importante perceber que uma empresa somente pode ser considerada competitiva quando consegue gerenciar seus recursos melhor do que seus concorrentes, por isso é necessário que as organizações tenham seu foco principal nos recursos internos, pois serão vistos estrategicamente e podem ser considerados como fontes de vantagens competitivas favoráveis (CASSOL *et al.*, 2016).

A estratégia é o mecanismo que interage com a empresa em um ambiente competitivo a fim de que as metas e os resultados procurados sejam alcançados (DAFT, SORMUNEM, PARKS, 1988). Miles e Snow (1978) citam que a estratégia pode ser definida pelo domínio de um produto no seu mercado de atuação, enquanto a estrutura e os processos organizacionais são considerados como mecanismos, pelos quais as estratégias podem ser implementadas. Porter (1996) diz que a finalidade da estratégia é a criação de uma vantagem competitiva, ele ressalta que a essência da estratégia é a competição.

Para Ghemawat, (2000) a estratégia também está diretamente ligada à competição e à vantagem competitiva, pois surge do desenvolvimento de recurso ou capacidade que diferencia

a empresa da concorrência. A vantagem competitiva garante a manutenção da empresa no mercado, e as empresas que conseguem manter seus processos de maneira idêntica não podem coexistir, compreendendo que cada qual precisa se diferenciar da concorrência para possuir vantagem competitiva única (HERNDERSON, 1989).

### 2.3. CONCORRENCIA E VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Herscovici (2013), a concorrência caracteriza-se pela forma que os diferentes produtos e serviços interagem e competem no mercado, a qual pode ser definida a partir da quantidade, qualidade e diversidade das informações contidas nesses bens e serviços. Porter (1999), diz que vantagens competitivas normalmente acontecem com a identificação e exploração de setores lucrativos e da manutenção de posições privilegiadas nestes setores, que são normalmente conquistadas a partir da construção de barreiras para entrada de novos concorrentes no respectivo setor, como a racionalização de custos e a diferenciação de produtos. O ambiente de alta concorrência é moldado justamente nesta tentativa das organizações de inibir a entrada de potenciais rivais dentro do mercado de atuação.

De acordo com Labini (1984) o comportamento das empresas em um ambiente competitivo é muito mais influenciado pela reação dos seus concorrentes, sejam eles já introduzidos no ambiente de concorrência em que a organização atua ou concorrentes potenciais, do que propriamente pelos consumidores de seus produtos ou serviços.

A questão da concorrência potencial e como as empresas se comportam com novos competidores está ligado a fala de Bain (1956) que mostra o “estado de concorrência potencial” por parte das novas organizações inseridas no mercado de concorrência, que é um importante determinante no comportamento do mercado em si e também condiciona determinados ajustes internos das empresas, responsáveis ou não pelo favorecimento da entrada de concorrentes.

Porter (1999) mostra os fatores que determinam a intensidade da rivalidade competitiva existente no mercado de concorrência, ele explicita esta rivalidade competitiva com o seu modelo das cinco forças no quadro a seguir.

QUADRO 1 - A rivalidade entre os concorrentes no modelo das Cinco Forças de Michael Porter

Força	Características
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A rivalidade entre os concorrentes assume a forma usual de manobras pelo posicionamento – a utilização de táticas como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários.</li> <li>- Fatores que determinam a intensidade da rivalidade competitiva existente no setor:</li> </ul>

Rivalidade entre os Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os concorrentes são numerosos e se encontram mais ou menos em igualdade de condições em termos de tamanho e poder.</li> <li>- O crescimento do setor é lento, dando origem a luta pela participação no mercado entre concorrentes com mentalidade expansionista.</li> <li>- O produto ou serviço carece de diferenciação ou de custos de mudança que retenham os compradores e protejam um combatente contra os ataques dos demais contendores aos clientes.</li> <li>- Os custos fixos são elevados ou o produto é perecível, criando a tentação de reduzir os preços.</li> <li>- Os aumentos de capacidade ocorrem em grandes saltos.</li> <li>- As barreiras de saída são altas.</li> <li>- Os rivais apresentam diversidade de estratégias, de origens e de “personalidades”. Tem ideias diferentes sobre como competir e, com frequência, se chocam uns com os outros.</li> </ul>
----------------------------------	---

Fonte: Adaptado de Porter (1999).

Com essa interpretação, os potenciais concorrentes e potenciais produtos, competem de forma mais ou menos intensa, guiados por fatores que determinarão o posicionamento estratégico da organização e a lucratividade do mercado.

A origem destas forças concorrenciais encontra-se no conjunto de características econômicas e técnicas, inerentes a cada setor. O conhecimento anterior destas forças possibilita à organização detectar seus pontos fracos e fortes e direcionar estratégias para atividades mais lucrativas que possam vir a conceder maiores vantagens competitivas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Apesar desta questão apontada por Porter (1999) em relação aos fatores que levam a interpretar e tirar vantagem sobre a rivalidade competitiva, Schumpeter (1984) diz que a concepção tradicional da forma como concorrência ocorre é insuficiente para entender os efeitos dos comportamentos das organizações no mercado, pelo fato de que, segundo o autor, foca-se em um quadro estático e rotineiro do processo de concorrência. Segundo Schumpeter (1984), deve-se examinar o comportamento da firma no mercado, considerando alguns aspectos como, a capacidade de inovação e a capacidade empreendedora do gestor que a conduz em um ambiente competitivo de extrema incerteza e tem como objetivo principal a obtenção de vantagens competitivas.

Além disso, deve-se entender que a concorrência precisa estar relacionada também em novas tecnologias, novas ofertas, novas fontes de matéria-prima, novos tipos de produtos, que possibilitam à organização se diferenciar em relação às demais (POSSAS, 1985). Não se deve basear o comportamento concorrencial apenas na reação das empresas que competem no mercado, mas sim na mudança organizacional interna.



O comportamento concorrencial da organização, e seu poder de tomada de decisão em relação à estratégia, oferece uma gama de abordagens, principalmente em relação ao seu posicionamento competitivo e os efeitos deste posicionamento no mercado de atuação (GUIMARÃES, 2004). Dentro destas questões, a empresa pode, ao utilizar seus recursos e competências adquiridas com experiência dentro do mercado de alta concorrência, construir diversas estratégias como: desenvolvimento de novos produtos, novas formas de lidar com os processos, a busca por inovação, e adquirir novos recursos de diferenciação relacionados a qualidade e produtividade. Tratam-se de formas de manter uma vantagem sustentável em seu mercado de atuação.

### **3. METODOLOGIA**

O trabalho em questão possui duas abordagens que nortearam a metodologia, a abordagem quantitativa, e abordagem qualitativa,. A primeira fase foi quantitativa, para conhecimento exploratório do comportamento do consumidor e identificação de suas preferências. A segunda fase, qualitativa, permitiu o entendimento em profundidade das organizações que receberam maior destaque nas indicações dos consumidores e avaliação de seus comportamentos estratégicos.

Essa divisão no processo de coleta de dados ocorreu porque o trabalho teve como propósito de entender tanto o comportamento estratégico interno, quanto o comportamento estratégico externo, relacionado a estratégia percebida pelo mercado consumidor.

#### **3.1. FASE 1: ABORDAGEM QUANTITATIVA**

A abordagem quantitativa é o esclarecimento de fenômenos por meio da coleta de dados numéricos que serão analisados por métodos como o estatístico (ALIAGA; GUNDERSON, 2002). Este tipo de pesquisa busca a precisão dos resultados, a fim de evitar equívocos na análise e interpretação dos dados, gerando maior segurança em relação aos resultados obtidos. Sua aplicação é frequente em estudos principalmente descritivos, os quais procuram relações entre variáveis, buscando descobrir características de um fenômeno (RICHARDSON, 2008).

A pesquisa quantitativa é caracterizada como tipo descritiva, porque exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo visa descrever os fatos e fenômenos em determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Segundo Barros e Lehfeld (2007) com a pesquisa descritiva realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. São exemplos de pesquisa descritiva as pesquisas mercadológicas e de opinião. O processo de pesquisa descritiva visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com um fenômeno ou processo. No caso deste estudo, a pesquisa descritiva auxiliou na identificação das preferências, características e fatores que influenciam o consumidor estudantil no mercado em análise.

Para a coleta de dados foi realizada uma pesquisa do tipo *survey*. A pesquisa *survey* pode ser definida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002).

Para esse levantamento, utilizou-se como suporte a ferramenta on-line *Google Forms*. O questionário esteve disponível para resposta do dia 1 de Outubro de 2018 até o dia 15 de Outubro de 2018 quando foi encerrado para análise.

A divulgação desta pesquisa foi *online*, principalmente na rede social *Facebook* onde o link do questionário foi postado nos grupos de relacionamento que possuíam alunos da UFOP, como os grupos “UFOP” e “Calouros UFOP 18.1”.

Como resultado foram alcançados 154 respondentes, no entanto, apenas 151 questionários foram considerados válidos, pois três questionários foram desconsiderados pelo preenchimento incorreto da pesquisa na tabela de diferencial competitivo.

Para análise dos dados resultantes da pesquisa *survey* foi utilizada a estatística descritiva. Segundo Mattar (2001, p.62), “os métodos descritivos têm o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos da (s) amostra(s) estudada(s)”. As estatísticas descritivas utilizam as medidas de posição, que servem para caracterizar o que é comum em um grupo e em uma dispersão, que medem como os elementos estão distribuídos no grupo estudado, por atender aos propósitos deste estudo, esta foi a metodologia de análise adotada (MATTAR 2001).

### **3.2. FASE2: ABORDAGEM QUALITATIVA**

A fase qualitativa da pesquisa teve como finalidade investigar em profundidade as principais organizações apontadas no resultado da primeira fase do estudo. Nesse caso, foi estabelecida essa segunda etapa da pesquisa porque a abordagem qualitativa não se baseia na

representatividade dos números, mas no aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização (GOLDENBERG, 1997).

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, que correspondem a uma observação mais profunda das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser quantificados em variáveis (MINAYO, 2001). Nesse sentido, as variáveis quantificadas na primeira etapa, foram tratadas de modo qualitativo nessa segunda etapa do trabalho de campo.

Para a coleta de dados nesta fase da pesquisa optou-se pela entrevista. A entrevista, no sentido de comunicação verbal e no sentido restrito de coleta de informações sobre determinado tema, é a estratégia mais usada no processo de trabalho de campo (MINAYO, 2008).

Com a utilização de entrevistas, segundo Lakatos e Marconi (2010), pode-se: averiguar fatos ocorridos; conhecer a opinião das pessoas sobre os fatos; conhecer o significado dos fatos para ela; descobrir quais foram, são ou seriam as formas de lidar com determinada situação, sejam elas planejadas ou não; descobrir fatores que influenciam os pensamentos, sentimentos ou ações.

Especificamente, neste estudo optou-se por roteiros de entrevistas semiestruturados, com as três principais empresas que se destacaram na preferência dos consumidores investigados na primeira fase de levantamento de dados. Com relação à semiestruturação da entrevista o roteiro pode possuir perguntas fechadas, geralmente de identificação ou classificação, mas possui principalmente perguntas abertas, dando ao entrevistado a possibilidade de falar livremente sobre o tema proposto (MINAYO, 2008).

Os roteiros utilizados nas entrevistas seguiram o mesmo eixo de perguntas, mas algumas questões foram adaptadas a cada organização. É possível conferir os roteiros das entrevistas nos Apêndices 1.1, 1.2 e 1.3.

As entrevistas ocorreram em diferentes datas em novembro de 2018 e todas elas foram gravadas e transcritas na íntegra. Totalizando 1:48:45 horas de gravação e 25 páginas de dados transcritos.

Para tratamento dos dados resultantes das entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de dados que visa a interpretação do material qualitativo, com o objetivo de proporcionar uma descrição objetiva, sistemática e com os detalhes observados no momento da coleta dos dados (BARDIN, 2009).

Para Bardin (2009), a análise de conteúdo deve ter como ponto de partida uma organização. As diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três

maneiras: a pré-análise, aonde estabelece-se uma organização do material a partir da escolha de informações relevantes; a exploração do material, que exige sua codificação, ou seja, sua transformação de dados brutos dos textos coletados em representação digna e fluida do conteúdo; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, para se chegar nessa fase o pesquisador deve realizar as interpretações dos dados a partir da teoria escolhida. Essa interpretação qualitativa fez uso das quantificações da pesquisa de levantamento do consumidor.

#### **4. ANÁLISE DE RESULTADOS**

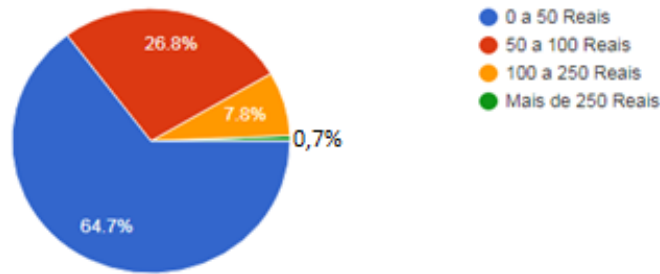
##### **4.1. ANÁLISE DESCRITIVA DO LEVANTAMENTO COM O PÚBLICO CONSUMIDOR**

A maioria dos respondentes (78,6%) possui entre 19 e 20 anos. 70,8% são do público feminino, além de 88,3% serem estudantes da UFOP, corroborando a ênfase no público universitário no qual a pesquisa propõe.

De acordo com a pesquisa, a frequência de pedidos do público se mostrou regular, as pessoas não pedem nem raramente os hambúrgueres e nem tão frequentemente. Na escala proposta onde 1 eram os pedidos feitos com muita frequência e 5 eram os pedidos feitos raramente, a escala mostrou a média 3 como a mais marcada com 25,5%, e as escalas 2 e 4 ficaram atrás por uma margem muito próxima, com 24,2% para a escala 2 e 23,5% para a escala 4. Mostrando que as pessoas da pesquisa possuem uma frequência regular nos pedidos de hambúrgueres.

Relacionando o gasto com sanduíches por mês, o trabalho de campo relatou que 64,7% das pessoas gastam de 0 a 50 reais e 26,8% pessoas gastam de 50 a 100 reais. Isso indica que não se gasta muito comprando o produto, mas que, embora sensível ao preço, esse público representa forte potencial de mercado.

GRÁFICO 1 - Gasto médio com hamburgueres por mês



Fonte: Dados da pesquisa.

O levantamento esclareceu também que o que faz mais diferença na escolha de um hambúrguer é seu custo benefício (60,1 %) e a qualidade dele independentemente do preço (26,1%), indicando que a amostra não é tão sensível ao preço se a qualidade do produto compensar. Esse questionamento não considerou nenhuma empresa específica como referência da avaliação e sim o comportamento geral do público.

GRÁFICO 2 - Sensibilidade do consumidor



Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa também mostrou que as pessoas estão dispostas a experimentar novos lançamentos, mesmo que sejam mais caros (62,7 %)

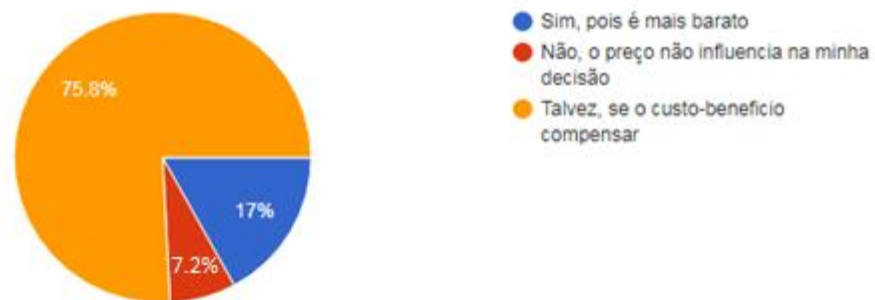
GRÁFICO 3 - Relação entre novos lançamento e preço



Fonte: Dados da pesquisa

A relação entre preço e qualidade também está presente na escolha dos consumidores, quando questionados sobre o lançamento de um novo produto. Se houvesse um lançamento de produto mais barato, 75,8% escolheram “talvez, apenas se o custo-benefício compensasse”, mostrando mais uma vez que a sensibilidade ao preço não é um fator essencial na escolha.

GRÁFICO 4 - Relação preço e custo-benefício



Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados também indicaram que os entrevistados não são fieis a apenas um estabelecimento, apesar de manterem certa frequência pedindo no mesmo lugar. 67,8% das pessoas relataram que, mudam de vez em quando de empresa quando vão fazer seu pedido, indicando que também buscam novas opções quando querem experimentar algo novo, não se prendendo aos mesmos produtos proporcionados pela sua hamburgueria de preferência.

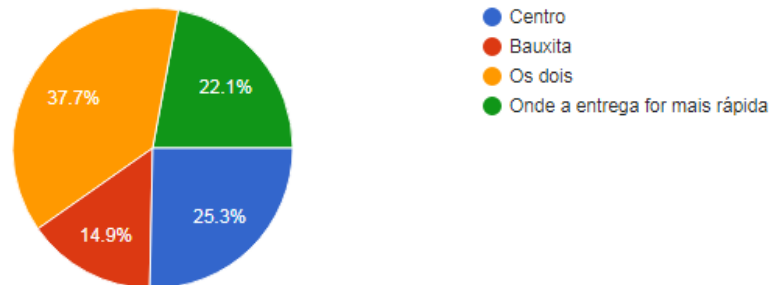
GRÁFICO 5 - Fidelidade dos clientes



Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa mostrou também que não existe uma preferência por região, 37,9% das pessoas declararam que fazem seus pedidos tanto no centro quanto na região da bauxita, principalmente pela questão do *delivery* que permite a entrega em todas as regiões da cidade.

GRÁFICO 6 - Preferência por região



Fonte: Dados da pesquisa.

Além do levantamento sobre as características do perfil consumidor, a pesquisa buscou identificar também quais eram os principais negócios do ramo e quais as suas principais características.

Foi criado um quadro na pesquisa de diferencial competitivo, onde foi feita uma tabela que pedia que indicassem as três empresas preferidas pelos respondentes. Depois os pesquisados deveriam indicar em uma tabela o porquê das suas escolhas, baseados em pontos pré-estabelecidos, para que fossem relacionados a cada empresa.

Os pontos pré-estabelecidos indicados no formulário correspondem a diferenciais competitivos das empresas no mercado percebidos pelos consumidores. De acordo com Dessler (2003, p.14), as vantagens competitivas são “quaisquer fatores que permitam à empresa

diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”. Ainda nessa questão Bohlander (2005) diz que os recursos de diferencial competitivo devem possuir valor, serem diferenciados, serem difíceis de imitar, não estarem disponíveis para o concorrente e devem ser organizados.

Dentro desta base teórica os diferenciais competitivos propostos pela pesquisa foram: entrega rápida, custo-benefício, qualidade do produto, ser bem atendido, sempre possuir promoções, morar perto do estabelecimento e nunca ter tido problemas com a entrega do produto. No Quadro 2 foi feita uma distribuição dos dados do diferencial competitivo, onde foram organizadas as respostas de acordo com as quantidades de citações feitas na pesquisa e dos diferenciais competitivos. Em seguida, foi feita uma escala no Gráfico 7 que mostrou a distribuição desses dados em relação a cada empresa citada na pesquisa.

TABELA 1 – Distribuição dos dados sobre diferenciação competitiva

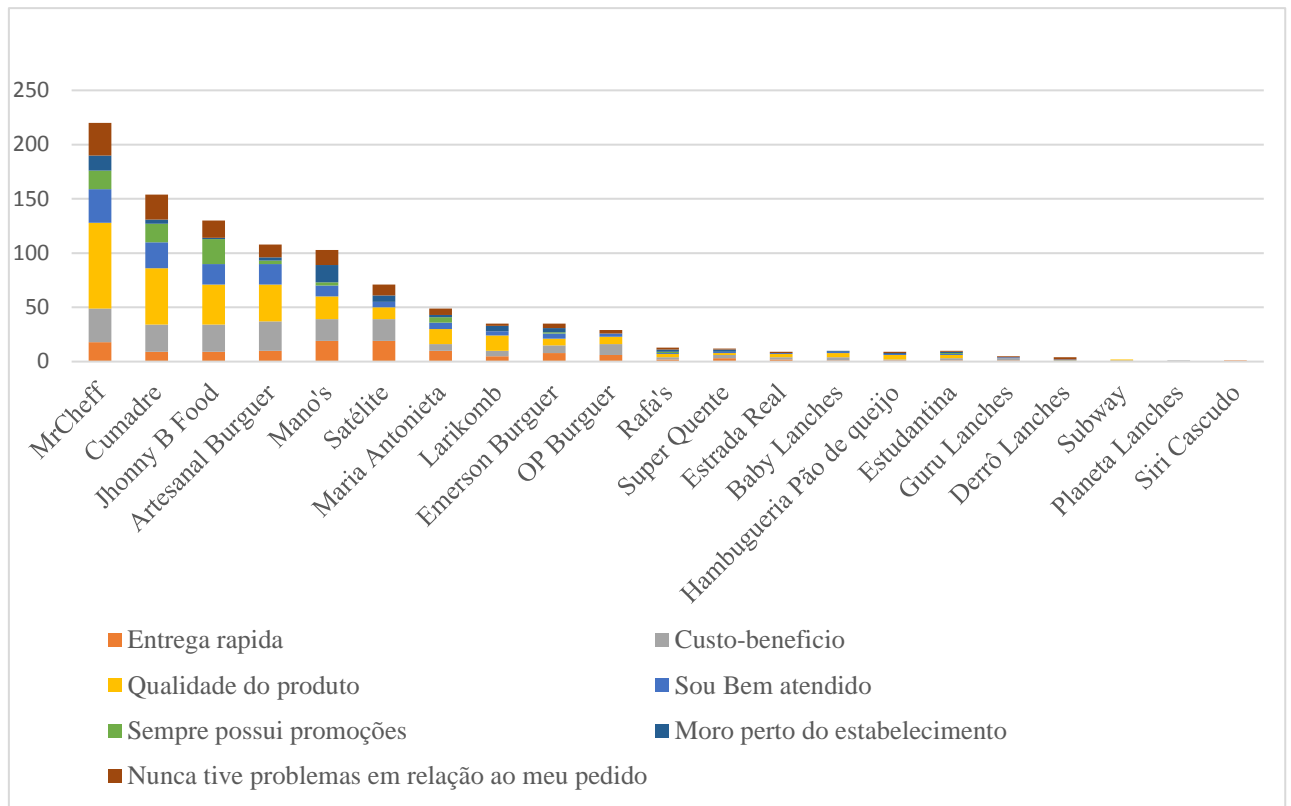
Hamburguerias	Número de citações	Entrega rápida	Custo-benefício	Qualidade do produto	Sou bem atendido	Sempre possui promoções	Moro perto do estabelecimento	Nunca tive problemas em relação ao meu pedido
MrCheff	98	18	31	79	31	17	14	30
Cumadre	63	9	25	52	24	17	4	23
Jhonny B Food	48	9	25	37	19	23	1	16
Mano's	47	19	20	21	10	3	16	14
Artesanal Burguer	42	10	27	34	19	3	3	12
Satélite	31	19	20	11	5	0	6	10
Maria Antonieta	17	10	6	14	6	5	2	6
Larikomb	19	5	5	14	4	0	5	2
Emerson Burguer	9	8	7	6	5	1	4	4
OP Burguer	12	6	10	7	3	0	0	3
Rafa's	5	2	2	3	1	1	2	2
Super Quente	5	3	3	2	1	0	2	1
Estrada Real	6	2	2	3	1	0	0	1
Baby Lanches	4	1	3	4	1	0	1	0
Estudantina	3	1	2	3	1	1	1	1
Hamburgueria Pão de queijo	4	1	1	4	1	0	1	1
Guru Lanches	3	1	2	0	1	0	0	1
Derrô Lanches	2	0	0	1	1	0	0	2
Subway	2	0	1	1	0	0	0	0
Planeta Lanches	1	0	1	0	0	0	0	0
Siri Cascudo	1	1	0	0	0	0	0	0

Fonte: Dados da pesquisa.

A presença das empresas no mercado de acordo com a amostra pode ser exemplificada no gráfico a seguir:



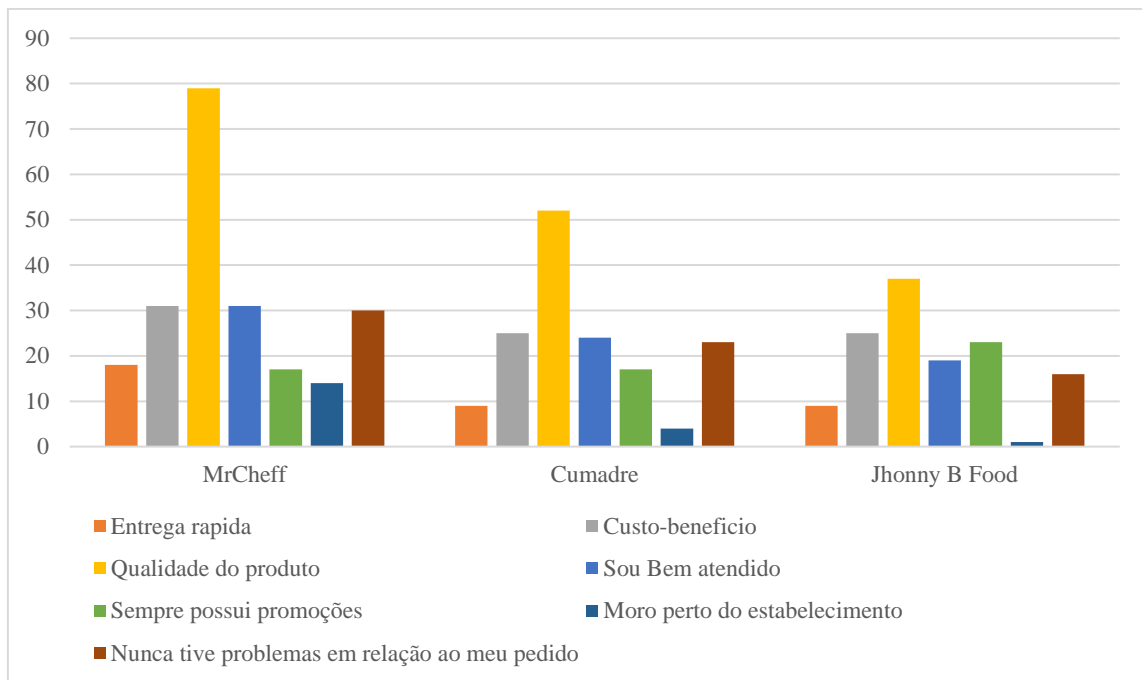
GRÁFICO 7 – Escala gráfica dos dados sobre diferenciação competitiva



Fonte: Dados da pesquisa.

As hamburguerias mais citadas entre as pessoas que participaram da pesquisa estão em ordem de aparição, Mr Cheff (98 aparições), Cumadre (63 aparições) e Jhonny B Food (48 aparições). Mostrou-se uma discrepância entre o Mr Cheff para as outras empresas principalmente em relação a qualidade do seu produto, que para a amostra com a amostra está muito acima dos seus concorrentes. O grande diferencial competitivo das empresas mais citadas está relacionado principalmente a qualidade dos seus produtos, o custo-benefício, o fato de ser bem atendido e por nunca se ter problemas com um pedido.

GRÁFICO 8 - Diferencial competitivo das mais citadas



Fonte: Dados da pesquisa.

Podem ser feitas algumas conclusões em relação ao que a amostra pesquisada indicam sobre o mercado de Ouro Preto. As preferências pelo Mr. Cheff dominam o mercado, principalmente por causa da qualidade de seu produto. A amostra mostrou também que as pessoas não são tão sensíveis ao preço, elas preferem comer um produto de qualidade ao invés de apenas o preço baixo, indicando que o custo-benefício ser essencial na hora do pedido. A pesquisa foi esclarecedora do ponto de vista empírico para se ter noção sobre como a dinâmica do mercado de hamburguerias de Ouro Preto funciona, ajudando na continuidade do trabalho.

#### 4.2. ANÁLISE QUALITATIVA DAS TRÊS PRINCIPAIS HAMBURGUERIAS

Por meio da análise quantitativa dos dados, foram escolhidas as três principais organizações que se destacaram no levantamento de dados inicial, que foram: Mr Cheff, Cumadre e Jhonny B Food.

Diante disso, foi realizado um estudo qualitativo dos negócios, por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com seus dirigentes. Buscou-se investigar como são feitas as estratégias dessas empresas, como estão estruturadas, como elas se posicionam no mercado em relação a sua produção, a concorrência e quais são os planos para o futuro de seus respectivos negócios.

#### 4.2.1. JHONNY B. FOOD

No dia 9 de novembro de 2018 foi feita uma entrevista com o gestor Felipe Toledo, gerente e dono da Hamburgueria Jhonny B Food. O Jhonny B Food é uma empresa que começou pela necessidade financeira do dono, ele já possuía o *Know-How* no ramo alimentício pelo fato de já ter trabalhado com os pais no setor.

“O Jhonny B Food nasceu de uma necessidade que eu tinha enquanto eu estava cursando a UFOP, a necessidade financeira mesmo, meus pais estavam passando um momento delicado na cidade de Itabirito e eu tendo o conhecimento para abrir uma empresa eu me senti na obrigação de não depender mais deles, por causa disso, como eles já tinham uma empresa no ramo alimentício, e eu já tinha a experiência trabalhando com eles, foi o que me levou a abrir o Jhonny B Food, o primeiro dia que ele funcionou foi no dia 21 de setembro de 2017, hoje a gente já tem mais de um ano de funcionamento e é isso.” (Felipe Toledo, 9 de Novembro de 2018).

A empresa hoje está estruturada da seguinte forma, são ao todo 8 funcionários, 3 cozinheiros, que são alunos de gastronomia da instituição IFMG, uma supervisora, 2 motoboys fixos e um *freelancer*, além do Felipe que é o gestor principal, que faz todas as funções administrativas como marketing, atendimento, financeiro e outros. O Jhonny hoje é a organização mais nova de todas as levantadas na pesquisa de mercado e em pouco tempo de funcionamento já conseguiu se posicionar de forma positiva no mercado.

“Eu vejo a gente hoje como uma empresa em crescimento, primeiro porque a gente não fez a propaganda que se espera de uma empresa, a gente não imprimiu cardápio, a gente não imprimiu imã, a gente nunca mandou nada de fortalecimento da marca para a cidade, a gente tem o foco muito nos estudantes, então eu acho que entre os estudantes, conseguimos atingir o objetivo já de estar entre os primeiros, entre as primeiras escolhas. Na cidade inteira eu acho que a gente ainda está um pouco atrás, justamente por isso, porque a gente ainda não ter feito a propaganda, não ter colocado um Outdoor ali no Gambá, a gente ainda não fez a propaganda para a cidade, a gente fez a propaganda online para os estudantes que é o meu público alvo.” (Felipe Toledo, 9 de Novembro de 2018).

A qualidade e o preço são um dos principais fatores citados pelo empresário na entrevista para o recente sucesso de seu negócio. *“No ramo alimentício a primeira coisa que tem que ter é a qualidade, se você não tem um produto bom você não consegue se firmar, porque se a pessoa compra uma vez se ela não gostou ela não compra de novo”*.

Uma diferenciação estratégica do Jhonny B. Food notada nesta análise foi a aproximação da empresa com o cliente através da linguagem, seja através das redes sociais ou

através do atendimento personalizado. Seu principal foco em relação ao marketing está nas promoções diárias no Instagram, que, de acordo com o a entrevista, se mostrou uma das suas principais estratégias para a retenção de clientes da empresa.

“O Instagram ainda me dá a oportunidade de ter um crescimento orgânico, então a minha tática é, ao invés de dar dinheiro para impulsionar as minhas publicações, eu faço promoção e dou prêmios para os meus clientes. Ao invés de dar dinheiro para o Instagram ou para o Facebook eu pego esse dinheiro, converto em prêmios, assim eu ganho mais seguidores no Instagram. O pessoal tem uma grande mobilização nas promoções, porque querem ganhar porque as vezes está no final de mês. O que acontece com o pessoal é que vê que estamos muito ativos nessas partes, eles querem interagir querem participar e tudo isso foi contribuindo para termos uma imagem positiva.” (Felipe Toledo, 9 de Novembro de 2018).

Hoje os principais concorrentes do Jhonny B. Food são o Mr. Cheff e o Cumadre e ainda, de acordo com Felipe, existem os que correm por trás como o Artesanal Burger e o Mano's. De acordo com gestor a empresa veio com uma proposta diferente dos outros, em relação ao produto e ao tipo de atendimento, e não se preocupa tanto com a concorrência, segundo ele os competidores que se preocupam com ele e não o contrário.

“Os meus concorrentes a verdade eu acho que eu não me preocupo muito com eles e eles que se preocupam mais comigo, eu já cheguei com eles lá então eu já sabia o que eles tinham para oferecer, como chegou alguém novo eu acho que ele sentiram mais o impacto que eles não sabiam o que estava para acontecer qual que é era o próximo passo desse cara doido eles não estavam esperando, ter que abaixar preço, ter que lançar uma linha nova” (Felipe Toledo, 9 de Novembro de 2018).

Em relação a questão de estrutura, a organização não possui um estabelecimento físico, suas vendas são feitas exclusivamente por *delivery*. O empresário não possuía o capital necessário para abrir um ponto físico, onde as pessoas se sentassem e comessem seus produtos. Ele viu o *delivey* como a forma mais rápida e simples para o negócio, pelo fato dele mesmo ser o atendente, os pedidos saem de forma muito mais rápida para os clientes. Em seu plano de expansão hoje o estabelecimento físico não se encontra nos planos a curto prazo, mas sim a melhora do sistema existente, o processo de venda hoje é feito 70% pelo *WhatsApp* e o resto pelo Instagram, e pelo fato de lidar com um público mais jovem ele ainda pensa em criar um *App* próprio para a empresa, para aumentar ainda mais essa aproximação com o seu consumidor. Sua experiência com a organização se mostra bem satisfatória apesar de apenas pouco mais de 1 ano de negócio.

“Os pontos bons que eu tive na experiência, Eu tenho 28 anos apesar de não ter concluído nenhum curso superior dos quais eu comecei eu me mantenho, minha namorada vive comigo, trabalha comigo, a gente vive do Jhonny, Então nunca precisamos pedir dinheiro pra ninguém depois disso, nunca atrasando pagamento de ninguém, nunca tivemos nenhum tipo de problema relacionado problema ao financeiro depois que abriu” (Felipe Toledo, 9 de Novembro de 2018).

Citando um pouco o mercado ele explica como cresceu em tão pouco tempo de funcionamento:

“Uma coisa que eu fiz que eu tentei fazer e que eu tenho que fazer é estabelecer uma relação não só para as pessoas, mas com as repúblicas porque igual falei como é o negócio cíclico o pessoal vai saindo e vai chegando outro, se você tem uma relação boa com pessoal de uma República a pessoa vai sair vai chegar os bixos novos e pessoal vai falar “ó pede lá um Jhonny” então essa própria relação vai mantendo vai mantendo e vai aumentando mais o espaço, mas para aumentar o espaço tem que atender bem, eu acho que a gente ganhou muito rápido foi justamente por ter um produto bom de qualidade e que chegou com o preço mais barato da concorrência” (Felipe Toledo, 9 de Novembro de 2018).

Sobre a questão do planejamento estratégico, segundo ele, foi feito um plano de governo no SEBRAE, com a missão, visão e valores da empresa, traçando metas e objetivos a médio e longo prazo. Seu pensamento para abrir a empresa foi que simplesmente daria certo, pelo fato de já conhecer o mercado e que este deveria mudar. O planejamento comercial foi superficial, sem muita teoria, ele se levou pelo *Know-How* que já possuía. Hoje este planejamento é feito com mais cuidado, principalmente em relação ao estoque onde o gestor usa alguns métodos teóricos como a curva ABC de gestão de estoques.

“Eu uso muito curva ABC e para mim é o principal método de segurar o preço então assim se eu vejo que estou gastando 100 kg de farinha de trigo, “pô é o meu A porque eu preciso de mais trigo para assar pizza” “ Ah não o meu A é o açougue” Então logo vou negociar com açougue pouco mais barato para segurar o preço, então assim não é o planejamento estratégico, mas muito mais uma ação ali do dia a dia mas que dá um resultado no longo prazo que é principalmente o que a gente faz é a curva ABC hoje para segurar o preço que aí a gente segurando o preço a gente consegue trabalhar as outras estratégias” (Felipe Toledo, 9 de Novembro de 2018).

Segundo Felipe, apesar do resultado da pesquisa que indica a preferência dos consumidores pela qualidade, o principal fator de compra ainda é o preço, os clientes ainda são bem sensíveis ao preço. “*Se você tiver dois produtos de qualidade igual e um produto entrega muito rápido e o outro é mais barato, o pessoal vai no mais barato, mesmo o outro demorando, mesmo entregando em 30 minutos.*”.

Ele estuda bastante técnicas de gestão de funcionários, principalmente em relação à conduta e desempenho. O gestor tentou horizontalizar ao máximo sua hierarquia para uma melhor resposta dos funcionários, apesar da palavra final ainda ser sua.

“Quando termina o expediente a gente põe uma pizza e conversa sobre o que está acontecendo o que pode melhorar principalmente por ter estudante de gastronomia Eu acho assim tem que dar valor né porque comida parece que tem alguma coisa meio que se alguém não está bem, não funciona, não é um ambiente normal, é um ambiente de muito foco, e muita concentração porque os pedidos são muito semelhantes, mas sempre com algumas diferenças. Eu sempre tento falar “Vim feliz pra trabalhar é praticamente impossível”, mas não precisa vim bravo, não precisa vim chateado trabalhar a gente tenta manter um ambiente saudável. Claro a palavra final é sempre minha, mas a gente ouve” (Felipe Toledo, 9 de Novembro de 2018).

A empresa cresceu muito em pouco tempo, pelo fato de um pequeno conhecimento do gestor pelo mercado, pelo fato de já ter sido cliente, suas táticas de promoção e a forma como toca a empresa. Sua principal estratégia de negócio é vender barato e com um produto de qualidade diferenciada, não se importando em ter uma margem grande de lucro, mas ganhar uma posição privilegiada do mercado.

“O que a gente faz vai totalmente contra qualquer teoria porque você se a gente pegar a teoria mais básica lá desde microeconomia, pô oferta e demanda, mas eu não consigo dar conta da minha demanda eu aumento o preço, mas não, a gente não quer aumentar o preço porque a gente sabe que esse aumento de preço tem uma repercussão negativa muito grande na comunidade de Ouro preto que é o nosso mercado, então a gente vai segurando o preço.” (Felipe Toledo, 9 de Novembro de 2018).

#### 4.2.2. CUMADRE

No dia 12 de novembro foi feita uma entrevista com o gestor Renato Araújo, dono e gerente da Hamburgueria Cumadre. O Cumadre foi uma empresa nascida em 8 de junho de 2011 e foi a pioneira das Hamburguerias artesanais de Ouro Preto. Para abrir a empresa foi feita uma pesquisa de mercado, identificando todos os pontos e lacunas que o mercado da época possuía. Foi contratado um Cheff de Belo Horizonte para elaborar o cardápio da empresa, o desenho da cozinha e os equipamentos necessários A organização hoje emprega 8 funcionários, distribuídos em 6 funcionários fixo e 2 folguistas, além do dono, que é o principal gerente de compras, pagamento, marketing e todas as outras funções administrativas.

O Cumadre é um dos líderes do mercado justamente pelo seu pioneirismo e se diferencia dos outros líderes pela questão de ser uma empresa gerida por um Administrador de Empresas e ter tido todo um processo técnico e de pesquisa para sua inauguração.

“Pelo retorno que a gente tem, o nosso posicionamento é bacana, claro que depois de nós vieram várias outras hamburguerias, tem lugar aí que é cópia fiel ao Cumadre. Cada dia temos que renovar porque o pessoal pega e copia, muda as vezes só a nomenclatura de alguma coisa no cardápio, o preço geralmente eles copiam pra baixo um pouquinho, nunca copiaram para cima eles sempre pegam o produto nosso, faz uma coisa muito parecida e põe um pouquinho mais barato. então o povo luta hoje por preço, só que você me mandou a pesquisa e você viu que a galera não abre mão da qualidade, então é onde a gente se sobressai. Então o negócio é não mudar nada, nossas receitas são as mesmas desde de 2011, a gente sempre tenta melhorar no que pode, para não perder esse público, que é o público que quer qualidade e é onde queremos estar. Mas ainda assim é uma luta porque todo dia o povo quer promoção e os insumos só aumentam né.” (Renato Araújo, 12 de Novembro de 2018).

Segundo ele seus principais concorrentes hoje são o Mr. Cheff e o Jhonny B. Food. Ele não procura lidar com a concorrência de forma agressiva. Segundo ele, há um acompanhamento do mercado, mas seu foco é nos seus processos internos.

“Cara eu acompanho e eu foco da minha porta para dentro. Eu acho que o meu sucesso não está no que os caras estão fazendo, o meu sucesso está no que faço. Então assim eu acompanho todo o dia as redes sociais, acompanho e vejo se eles estão fazendo promoções, o que eles estão oferecendo de cardápio. Mas o foco eu acredito tem que ser aqui, nosso. Mas não pode deixar de olhar para os caras, mas não adianta eu ficar todo o dia vendo, perguntando, se eu não fizer nada vai continuar do mesmo jeito. Então da porta para dentro primeiro, focar aqui, o nosso sucesso não está no concorrente. Isto que move a gente todo dia nessa luta.” (Renato Araújo, 12 de Novembro de 2018).

A empresa se diferencia dos demais concorrentes pela qualidade de seus produtos e serviços, o preço é secundário segundo ele. Apesar da crise enfrentada pela empresa a alguns anos, a organização não abre mão da qualidade que é o que fez o reconhecimento da empresa. Seu principal objetivo para o ano que vem é melhorar ainda mais a qualidade dos serviços.

“O foco nosso a partir do ano que vem é melhorar o serviço, eu quero melhorar o serviço, eu quero que o produto chegue com menos tempo na casa do cliente, como que eu vou fazer isso eu não sei, eu preciso desenvolver uma forma para que esse produto chegue com o menor tempo possível para o cliente, menos do que chega hoje, o que já é um prazo tolerável.” (Renato Araújo, 12 de Novembro de 2018).

Ainda na questão da qualidade segundo o gestor, ela é a principal forma de conseguir mais clientes, pois com o “boca a boca” uma pessoa satisfeita sempre irá indicar outra. *“Como o nosso foco é a qualidade, o boca a boca é o principal, uma pessoa satisfeita sempre indica e ao contrário de uma pessoa insatisfeita.”* Mas também não deixando de lado outras formas de divulgação, como a presença nas redes sociais como Facebook e Instagram. Em relação ao seu público, segundo ele, hoje existe a presença de 55% a 60% de alunos da UFOP em sua clientela,

com isso de acordo com ele, a empresa sofre com a sazonalidade da Universidade. O que levou ele ao planejamento de focar seus esforços de Marketing também na população da cidade.

Em relação a concorrência e como vencê-la, o Cumadre elaborou algumas táticas, como uma linha um pouco mais barata, a linha POP.

“A ideia é a seguinte, em toda a casa principalmente nas repúblicas, tem o cara que quer consumir o cumadre, mas tem o cara que vai consumir um outro produto. Um tradicional, para gastar menos, então o que a gente fez. Pegamos um produto que é a mesma coisa, o mesmo hambúrguer, o mesmo pão, mesmo molho, mesmo tudo, eu não tenho diferenciação só que tudo menor um pouco. Então eu tenho um hambúrguer de 80g artesanal feito aqui, o mesmo pão do grande só que um pouco menor e ele tem menos coisas, ele é um x-Bacon, x Burger, um x Salada” (Renato Araújo, 12 de Novembro de 2018).

Ele ainda completa “*ele não tem os acompanhamentos que a linha clássica tem, então se eu vou lá buscar 20 reais seu, em um combo, eu trago 15 reais do outro que quer gastar menos, já que eu estou indo lá mesmo.*”.

As principais táticas do Cumadre para garantir que os consumidores irão comprar novamente seus produtos são as táticas que já foram citadas anteriormente, que é a qualidade de produtos e serviços. Seu foco é na qualidade do hambúrguer e na qualidade da entrega.

Hoje o Cumadre funciona apenas como *delivery*, sem um estabelecimento físico, um dos motivos para tal formatação é a falta de capital para abrir um ponto em um lugar estratégico da cidade e o fato da sua pesquisa de mercado ter sido voltada para os estudantes, aonde segundo ele, 87% pediam sanduíches em casa. E esta pesquisa foi direcionada apenas para estudantes que era seu foco principal. Segundo o gestor, neste formato os custos são menores, mas ele ainda tem um planejamento de abrir um ponto físico no futuro.

“A gente vai abrir e pensa em abrir, mas tudo assim, eu preciso de uma oportunidade, porque eu estou estabelecido, estou aqui à 8 anos, eu tenho o meu volume vendas, e luto para aumentar um pouquinho. Eu tenho essa noção de que eu não vou crescer muito além do que eu vendo hoje porque eu não vou, eu já tenho um público alvo.” (Renato Araújo, 12 de Novembro de 2018).

Em relação ao seu posicionamento de liderança no mercado a empresa irá manter sua política de qualidade e serviço. Houve um estudo para o planejamento estratégico da empresa, principalmente pelo fato de o dono ser formado em Administração de Empresas.

“Foi um negócio planejado. A pesquisa foi o principal norteador nosso, a partir da pesquisa que nós conseguimos fazer muita coisa, a consultoria do Cheff de cozinha. Não foi um documento formalizado certinho, mas eu tive um planejamento bem legal, cumprindo todas as etapas, pesquisar fornecedor, equipamentos, insumos como que



iria ser feito, a produção. Tanto que graças a Deus deu certo, já são 8 anos no mercado.” (Renato Araújo, 12 de Novembro de 2018).

A estratégia segundo Renato foi feita através de seu plano de negócios, listando seus concorrentes, seu público alvo. Através do seu conhecimento teórico foi possível criar um negócio rentável e estável.

“Eu tenho até hoje o nosso plano de negócio, e a listar quais eram os concorrentes na época, o público da UFOP qual era. Saber qual a porcentagem de sucesso que eu preciso alcançar, eu já tinha o ticket médio, eu já tinha preço das coisas, a margem, quantos hamburguês eu preciso vender, eu tinha tudo isso. E foi assim, caiu certinho quando abrimos, muito legal, muito legal mesmo.” (Renato Araújo, 12 de Novembro de 2018).

Com o seu pioneirismo, veio também a crise, o mercado começou a copiá-lo, ele tentou colocar outros produtos no cardápio que não deram certo, e tiveram de ser retirados, e ele teve que lidar com esta nova dinâmica, através de intensos cortes de gastos. Das três principais Hamburguerias levantadas pela pesquisa o Cumadre é a única empresa que serve apenas um tipo de produto, que são os Hambúrgueres.

O fato de possuir conhecimento técnico sobre administração de empresas tornou mais fácil a forma de lidar com a crise. Hoje a empresa se reestabeleceu, agora ela procura inovar com mais linhas de produtos que irão abranger um público maior, a empresa possui a linha POP, com preço mais em conta, a linha tradicional e pretende lançar a linha Premium, para um público com gosto mais refinado.

#### **4.2.3. MR. CHEFF**

No dia 22 de novembro foi feita uma entrevista com o gestor e dono do Mr Cheff Luciano dos Anjos, conhecido como o Gaúcho. A empresa hoje é a líder que se destaca no mercado. Fundada a 4 anos, o Mr Cheff hoje possui 28 funcionários, divididos em atendentes, cozinha, *delivey* e o próprio Luciano é gestor principal. Essa é a única das empresas entrevistadas que possui um estabelecimento físico, a organização se encontra na Rua Direita desde 2016, com seu crescimento acelerado, o gestor recentemente contratou uma gestora para gerir a expansão do negócio. O Mr Cheff foi aberto por causa do *Know-How* do empresário no mercado de Ouro preto.

“O Mr Cheff veio com um toque artesanal, mais do Sul, porque eu sou do Sul né, de Santa Catarina. Eu sempre trabalhei no comercio de Ouro Preto pelos restaurantes,

como garçom, atendente etc... E eu vi a potência que tem a coisa artesanal em Ouro Preto, eu vi a diferença de ter um atendimento bom, uma qualidade boa da comida, com um preço justo e tentei a sorte. E graças a Deus vem tendo um bom resultado.” (Luciano dos Anjos, 22 de Novembro de 2018).

Ele avalia sua posição no mercado como líder, mas vê essa posição com certa surpresa e admiração, para ele este não era o seu principal objetivo.

“Querendo ou não o Mr Cheff cresceu bastante, eu até admiro, esse reconhecimento, até porque 80% dos meus clientes são estudantes, então quem me levantou e lembro até hoje são os estudantes. Eu tenho uma visão que é se der para fazer e a gente poder pagar as contas, a gente faz. Eu acho que temos que manter, eu não tenho aquele ego de andar de carro 0 eu quero que meus clientes saiam satisfeitos.” (Luciano dos Anjos, 22 de Novembro de 2018).

Para alcançar essa posição no mercado a empresa se diferencia pela qualidade de todos os serviços, desde a produção de embalagem até o atendimento em todos os setores, do restaurante até o *delivey*. Em relação à clientela, seu foco principal está nos estudantes, na população Ouro-pretana e nos turistas da cidade, ele cria promoções para Repúblicas e tem presença nas rádios locais.

“Agora a gente tem a “Sua república no Mr Cheff” onde eu chamo as repúblicas e elas vêm, fazem uma *live* e a gente sorteia alguma coisa. Nós buscamos sempre estar em evidência, desde rádio, nós temos parceira com rádio. Além da rede social, temos rádio, redes sociais e tem o boca a boca que são os estudantes que fazem o evento comigo direto.” (Luciano dos Anjos, 22 de Novembro de 2018).

O qualidade do produto segundo ele é o principal diferencial do Mr Cheff para a concorrência.

“Eles não têm o mesmo produto que eu tenho ne, eu tenho costelinha, carne de sol. A maioria do pessoal que eu conheço que diz ser meu concorrente tem só o mesmo padrão de hambúrguer tipo um Mr Bacon, um Mr Picanha. Mas eu tenho muita coisa de diferente, A linha nobre, costelinha, a gente tem que ter coisas bem diferenciadas.” (Luciano dos Anjos, 22 de Novembro de 2018).

Para o Mr Cheff todos têm espaço no mercado, mas segundo ele os outros veem ele mais como concorrência do que ele vê os outros, a empresa para o gestor alcançou outro patamar no mercado de Ouro Preto, focando sempre na qualidade de seus serviços. Ir atrás de produtos de qualidade, que segundo a pesquisa de mercado se mostrou o grande diferencial da empresa, além do seu conhecimento técnico em carnes e como fazer um hambúrguer de qualidade. Além

destas questões, para o gestor, o que mantém ele acima dos outros é a qualidade do seu atendimento.

“Eu acho que mais o atendimento mesmo, dar valor a quem te liga. Se a gente errou a gente sempre corre atrás de feedback, corre para resolver. A gente tem funcionário que não está bom para trabalhar que acaba errando então a gente corre atrás para resolver. Se tem uma reclamação ninguém fica sem. Teve cliente de eu ir pessoalmente na casa dele conversar, porque querendo ou não ele é importante. Até mesmo as repúblicas, desde quando eu tenho o Mr Cheff aqui eu nunca abaixei de qualidade do produto, então isso reflete aqui.” (Luciano dos Anjos, 22 de Novembro de 2018).

Segundo Luciano, assumir riscos foi o essencial para o crescimento da empresa, analisar o que podia ser melhorado no mercado de hambúrguer e confiar na sua intuição. Sua grande virada foi em um carnaval onde em seu antigo ponto, um quiosque, ele não conseguia atender a demanda dos clientes, então viu a necessidade de expandir o negócio e atingir outro público. Ir para a Rua Direita, apesar do risco, foi extremamente importante para o crescimento da empresa. Segundo ele, poderia ter dado muito errado, principalmente pelo processo de abertura do novo ponto, onde foi necessário retirar vários alvarás de funcionamento, além dos elevados custos de aluguel, manutenção do espaço, reformas. Mas para ele, *“você só cresce assumindo riscos, poderia ter dado muito errado, mas graças a Deus deu tudo certo, mas só assumindo, ponto no peito e indo que as coisas funcionam”*. Hoje o Mr Cheff mudou para o ponto ao lado do primeiro ponto na Rua Direita e funciona com os dois interligados, Hamburgueria e Pizzaria.

Do ponto de vista de expansão do negócio, o plano do Mr Cheff é arriscar mais, ficar mais exposto e ficar em evidência para ele *“Se você ficar sempre se arriscando, sempre inovando. Tem coisa que não dá certo né, mas você fica com as coisas que dá certo”*. Ele tem o plano de abrir o Mr Cheff nas cidades de Lafaiete e Mariana, de forma presente, sem franquias. E a longo prazo abrir um Mr Cheff no BH Shopping.

### **4.3. ANÁLISE COMPARATIVA**

Com a análise quantitativa vista na pesquisa de mercado foi possível identificar quais eram as principais empresas do mercado de hamburguerias de Ouro Preto, o Mr Cheff, o Cumadre e o Jhonny B Food. Depois, a análise qualitativa dessas organizações permitiu ter conhecimento dos seus respectivos comportamentos estratégicos. Diante disso, pode-se perceber que cada empresa possui uma abordagem diferente para tocar seus negócios, como atingir seu público-alvo e como eles lidam com a concorrência, algo que pode ser notado na

fala de Ribeiro (2010) aonde o autor expõe que a empresa deve compreender qual comportamento estratégico vai adotar aliando recursos com seu comportamento, para criar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e gerar os resultados que deseja.

O Jhonny B Food é a empresa mais nova dentre todas as citadas, com apenas um ano e sete meses de funcionamento, a organização conseguiu uma posição privilegiada no mercado por sua postura em relação ao preço de seus produtos, atendimento personalizado e principalmente sua abordagem com promoções, algo que nenhuma outra empresa faz no mercado, além da sua grande presença em redes sociais. A empresa soube observar bem qual era a demanda dos estudantes e conseguiu supri-las crescendo de forma muito rápida no mercado.

O Cumadre é a única organização que nasceu a partir de um estudo de mercado e foi planejada a partir de um plano de negócio bem definido, tendo como gestor um Administrador de Empresas. É a pioneira no mercado de hambúrgueres artesanais em Ouro Preto e possui oito anos de mercado, reconhecida pela excelência. É também a empresa que enfrentou as flutuações da economia local, a crise por conta da concorrência, que viu na empresa um ponto de referência para recriar seus produtos e abrir um novo mercado de hambúrgueres artesanais, que hoje é um mercado amplo em Ouro Preto, isto fez a empresa uma das mais sólidas do mercado. O Cumadre é a única organização, dentre as estudadas, que vende apenas hambúrgueres. Sua principal estratégia é a excelência em seus produtos e seus serviços, sem focar tanto no preço.

O Mr Cheff é a única empresa dentre os líderes que possui um estabelecimento físico. Sua diferença para os demais é bastante significativa, de acordo com a pesquisa, sua excelência está no atendimento e na qualidade de seu produto. Pelo fato de estar na Rua Direita, a organização consegue atingir diferentes tipos de público. Sua principal estratégia está em assumir riscos, como a mudança de ponto comercial, abrir novas unidades, para assim crescer. Hoje o Mr Cheff pretende crescer ainda mais, inaugurando novas unidades em outras cidades.

As três organizações têm como gestores seus proprietários, e eles são os principais formuladores de estratégia, apresentando concordância com o que Mintzberg (2001) aponta, que é o executivo principal da empresa o responsável pela estratégia da organização.

[...] A criação da estratégia, naturalmente é de responsabilidade do executivo principal e o processo tende a ser altamente intuitivo, com frequência orientado para a procura agressiva de oportunidades. Não de se surpreender, portanto, que a estratégia resultante tenda a refletir a visão implícita que o executivo principal tem de mundo, muitas vezes uma extrapolação da sua personalidade (MINTZBERG, 2001, p. 232).

Ao comparar essas três organizações podemos citar novamente Mintzberg (1973), em um outro momento que apresentou três modos principais de fazer estratégia, o modo empreendedor, quando há um líder forte e que domina a coalizão externa, aonde pode-se dizer que se encaixa o Mr Cheff, o modo adaptativo, onde adoção de soluções reativas às demandas do ambiente, onde se encaixaria o Jhonny B Food com sua entrada e crescimento baseadas na demanda do ambiente e o modo planejado quando a estratégia é formulada antecipadamente pela análise sistemática da relação entre custo e benefício, aonde se encontra o Cumadre com sua forma técnica de gestão.

A personalidade dos gestores, é bem explicitada na forma como eles planejam e executam a estratégia de seus respectivos negócios. Pode-se ver isso claramente na forma em como são geridas as empresas.

O Jhonny B Food vem de um *know-how* aonde a família do dono já possuía um negócio no ramo, e seu dono conhecia superficialmente o mercado de Ouro Preto pelo fato de já ter estudado na UFOP e de ter sido um consumidor, então ele baseou suas estratégias nesses pontos e abriu a empresa por uma necessidade financeira pode-se entendê-lo como um clássico empreendedor.

O Cumadre possui uma abordagem diferente do Jhonny, vem de um plano de negócios bem elaborado, antes de abrir foi feita uma pesquisa de mercado e é a empresa pioneira no segmento. O cardápio e desenho de cozinha foram criados por um Cheff de cozinha e sua gestão é feita por um administrador de empresas. O Cumadre se tornou uma organização sólida e conseguiu se manter perante a concorrência e a crise. É um negócio pensado e bem estruturado.

Já o Mr Cheff possui a liderança do mercado estudado, seu principal gestor vem de um *know-how* de já ter trabalho no comércio da cidade e ter identificado as lacunas deste mercado, a grande chave para o grande crescimento do Mr Cheff é o fato do empreendedor ter tomado riscos e estes riscos terem se tornado oportunidades de crescimento bem aproveitadas, pode-se colocar o dono do Mr Cheff como um empreendedor visionário. A empresa hoje se encontra em um patamar acima das outras e visa um processo de expansão diferente, pretendendo ir além do mercado de Ouro Preto, fazendo com que ele se distancie da concorrência local.

Colocando a questão das tipologias de Miles e Snow (1978) para comparar a forma com que as organizações lidam com a competição do mercado. Pode-se colocar o Jhonny B. Food na tipologia reativa, aonde ele percebeu as modificações e as necessidades do ambiente e respondeu e respondeu a elas. Já o Cumadre, pode-se colocá-lo na tipologia analítica aonde a organização trabalha com principal foco na estabilidade, mas sem deixar de lado a inovação. E

por fim o Mr Cheff se encaixa na tipologia prospectora, que esta relacionada as organizações que procuram oportunidades de produto e mercado constantemente, sempre visando a inovação e o crescimento. As organizações citadas se relacionam, mas não se encaixam de forma perfeita as tipologias, estas apenas nos dão um guia sobre o comportamento destas empresas no mercado de Ouro Preto.

Outro ponto que pode ser citado é que as percepções dos consumidores em relação as empresas diferem em alguns pontos, principalmente em relação ao preço, que para os gestores os consumidores são bem sensíveis, algo que não se mostrou uma verdade absoluta na pesquisa, ela mostrou que o público é mais sensível ao custo-benefício. Além da questão do serviço, os gestores se colocaram em posição de excelência e de preocupação na realização de serviços de entrega e atendimento, mas estes fatores não se mostraram uma referência para a amostra pesquisada .

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho teve como objetivo identificar as características do comportamento estratégico de organizações que se destacam no mercado competitivo de hamburguerias em Ouro Preto. Diante disso, a pesquisa foi dividida em duas etapas, uma quantitativa, aonde foi feita uma pesquisa de levantamento para identificar algumas características do mercado consumidor e quais as empresas de sua preferência, e outra etapa qualitativa, onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas sobre as especificidades da gestão estratégica das três empresas que se destacaram no levantamento quantitativo inicial deste estudo.

De acordo com os resultados encontrados pode-se observar que parte das organizações pesquisadas tocam seus negócios de acordo com o *know-how* na área de atuação e o *feeling* dos seus gestores. O principal líder do mercado conquistou esta liderança tomando riscos, investindo e indo através da sua intuição buscando o melhor para a organização, inovando e crescendo constantemente. Podem-se notar abordagens divergentes entre os três primeiros colocados na pesquisa, o que comprova a não existência de um padrão estratégico para o sucesso de uma empresa.

Uma organização foi gerida pelo *know-how* do gestor no ramo alimentício, conhecimento do mercado como cliente e a presença massiva em redes sociais; a outra pelo conhecimento técnico em administração e pioneirismo no mercado tornando sua empresa extremamente sólida e capaz de superar crises, e por último o líder deste mercado teve no

principal motivo de seu sucesso o *know-how* do mercado de Ouro Preto, observando suas necessidades e pelo componente estratégico de tomar riscos, sempre inovando e buscando maneiras de atingir novos públicos e investindo na qualidade de seu produto. As organizações analisadas, apesar de possuírem estratégias diferentes para seus negócios, são bem definidas e bem aplicadas no contexto concorrencial em que estão inseridas, sendo este o motivo de seus respectivos sucessos.

O cenário de alta concorrência exposto na pesquisa, que mostrou cerca de 21 organizações competindo em uma cidade de apenas 70 mil habitantes, e que direcionam seus esforços competitivos em cerca de 12 mil estudantes da UFOP, mostra como o comportamento estratégico faz total diferença para se sobressair neste ambiente competitivo. As empresas que sobrevivem neste cenário devem inovar sempre e estarem sempre alerta as oportunidades para se manter e crescer.

Por fim, é possível concordar que esta pesquisa foi capaz de contribuir para a compreensão sobre a estratégia aplicada por microempresas de mesmo setor em um mercado pequeno e de alta concorrência.

Diante disso, sugere-se como possibilidades para futuras pesquisas a análise aprofundada do público estudantil, para entender o seu comportamento e especificidades. Pois, os resultados da pesquisa indicaram que mesmo reconhecendo ser um público que se apresenta como sensível a preço, alguns produtos são escolhidos pela diferenciação, mesmo que implique em um custo maior. Outro ponto de análise para futuras investigações é o estudo do processo de expansão destas organizações, como lidar com a concorrência sendo o pioneiro no mercado, onde as empresas copiam seus produtos, seu mix de marketing, sistema gerencial, como lidar com as crises do setor, além de uma pesquisa mais ampla sobre os consumidores do mercado de Ouro Preto e seu comportamento.

## REFERÊNCIAS

- ALIAGA, M.; GUNDERSON, B. **Interactive statistics**. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BAIN, J. **Barriers to new competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1956.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991.

- BOHLANDER, G; SNELL S; SHERMAN A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CASSOL, A.; LORANDI, B.; ARTIFON, R.; RAMOS, F. Comportamento estratégico de micro e pequenas empresas do setor de prestação de serviços baseado na tipologia de Miles e Snow. **Anais do V SINGEP**, São Paulo, 2016.
- CERTO, S. C. **Administração estratégica: planejamento e implantação estratégica**. São Paulo: Makrom Books, 1993.
- CERVO, A.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- CHAMPY, J. A. Preparando-se para a mudança organizacional. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Org.). **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.
- CHICHOSKI, I. O; CERETTA, G. F; ROCHA, A. C. Comportamento estratégico baseado na tipologia de Miles e Snow: um estudo com empresas do setor industrial de Ampére – PR. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 14, n. 1, p. 1-12, 2013.
- DAFT, R. L.; SORMUNEN, J.; PARKS, D. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 123-139, 1988.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo : Futura, 1998.
- DENZI, N.. K; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DESLAURIERS, P. **Recherche qualitative: guide pratique**. Montreal: McGraw Hill, 1991.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DEV, C. S; OLSEN M. D. Environmental uncertainty, business strategy, and financial performance: an empirical study of the U.S. Lodging Industry. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 13, p.171, 1989.
- DRUCKER, P. F. The effective decision. **Harvard Business Review**, v. 45, n. 1, p.92-98, 1967.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- DRUCKER, P.F. **Prática da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- ELIAS, P. C.; ELIAS, J. J. Análise acerca da informação, do conhecimento e do aprendizado como estratégias em resposta ao ambiente de concorrência sistêmica. **Rev. Digit. bibliotecon. cienc. inf.**, v.11, n.1, p.21-38, 2013.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GONÇALVES, H. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Avercamp, 2014.
- GUERRA, E. **Manual pesquisa qualitativa**. 1. ed. Belo Horizonte: Anima Educação, 2014.



- GUIMARÃES, C. F. Concorrência: diferentes visões de um mesmo processo. **Revista Capital Científico**. v. 2, n. 1, p. 09-26, 2004.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HALL, R. H. **Ambientes organizacionais e relacionamento interorganizacionais: organizações, estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson, 2004.
- HENDERSON, B. D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**, p.139-143, nov./dez. 1989.
- HERSCOVICI, A. Economia de redes, externalidades e estruturas de mercado: o conceito de concorrência qualitativa. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 12, n. 1, p.45-72, 2013.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa geral no site. Disponível em: <<http://www.ibicit.br>>. Acesso em 09/06/2018.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA –IBGE. Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/ouro-preto/panorama>> Consulta realizada em 08/05/2018.
- LABINI, P. S. **Oligopólio e progresso técnico**. Rio de Janeiro: Forense Universitária,1984.
- LARA, C. R. D. **A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual dentro das organizações**. São Paulo: Nobel, 2004.
- LAKATOS, E. A; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo, 2011.
- LAKATOS, E. A; MARCONI M.. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LI, H. How does new venture strategy matter in the environment-performance relationship? **Journal of High Technology Management Research**, v. 12, n. 2, p. 183-204, 2001.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MCCARTHY, B. The impact of the entrepreneur's personality on the strategy-formation and planning process in SMEs. **Irish Journal of Management**, v. 24, n. 1, p. 154-172, 2003.
- MCGEE, J. E.; SAWYERR, O. Uncertainty and information search activities: a study of owner–managers of small high-technology manufacturing firms. **Journal of Small business management**. v. 41, n. 4. , 2003.
- MINAYO, M.C. **O desafio do conhecimento**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Sáfari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MILES, R. E; SNOW, C. C. **Organizational strategy, strucure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1995.

- MOSAKOWSKI, E. Entrepreneurial resources, organizational choices, and competitive outcomes. **Organization Science**, v. 9, n. 6, p. 625-643, 1998
- MOSAKOWSKI, E. Overcoming resource disadvantages in entrepreneurial enterprises: when less is more. In: HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; CAMP, S. M.; SEXTON, D. L. (Eds.). **Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset**. Oxford: Blackwell, 2002.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991
- PEROVANO, D. G; **Manual de metodologia científica: para a segurança pública e defesa social**. 1. Ed. São Paulo: Juruá, 2014
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- PORTER, M.E. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, nov./dec. 1996.
- PORTER, M. E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- POSSAS, M. L. **Estruturas de mercado em oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1985.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- RIBEIRO, R. **Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção**. 2010. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2010.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed.. São Paulo, Atlas, 2008.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003/2005. Brasília: Sebrae, 2007.
- ULRICH, D. Organizando de acordo com a capacidade. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A organização do futuro: Como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VASCONCELOS, F. C.; CIRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE**, v. 40, n.4, 2000.
- ZANIN, E. R. M.; MACHADO, N. S.; SEHNEM, S. Comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: estudo de caso em agroindústria do Oeste de Santa Catarina. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 4, n. 2, p. 170-196, 2011.

## **APÊNDICE 1. ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS**

### **APÊNDICE 1.1. ENTREVISTA JHONNY B FOOD**

1. Conte um pouco sobre a história da sua empresa.
2. Como estão organizadas as atividades da empresa? Número de funcionários, atribuições?
3. Como você avalia o seu posicionamento de mercado em Ouro Preto?
4. O que você busca para se diferenciar da concorrência e ganhar espaço no seu mercado?
5. O que você faz para conseguir mais clientes? Suas promoções etc..
6. Nosso levantamento de dados mostrou que as pessoas compram muito com você por causa das suas promoções. Você poderia explicar como essa estratégia foi idealizada? Ela foi pensada para se diferenciar da concorrência ou foi algo que simplesmente foi dando certo e você resolveu continuar?
7. Quais são suas táticas para garantir que os clientes irão voltar ao seu estabelecimento e continuar comprando seu produto?
8. Quais são seus principais concorrentes?
9. Como você vê e lida com a concorrência no mercado?
10. Você não possui um estabelecimento físico onde as pessoas vão e se sentam para comer, e o delivery é a sua principal forma de venda, como é feito esse processo?
11. Como você avalia os pontos bons e ruins dessa experiência? Você avalia algum dia abrir um estabelecimento físico?
12. A sua empresa é a mais nova dentre as 3 mais citadas no nosso levantamento de dados e já possui um espaço considerável no mercado. Como você buscou este espaço?
13. Houve algum estudo ou planejamento estratégico para isso pudesse ser alcançado?
14. Você poderia indicar o processo de como foi criada a estratégia do seu negócio?

## **APÊNDICE 1.2. ENTREVISTA CUMADRE**

1. Conte um pouco sobre a história da sua empresa.
2. Como estão organizadas as atividades da empresa? Número de funcionários, atribuições?
3. Como você avalia o seu posicionamento de mercado em Ouro Preto?
4. O que você busca para se diferenciar da concorrência e ganhar espaço no seu mercado?
5. O que você faz para conseguir mais clientes? Suas promoções etc.
6. Recentemente vocês lançaram uma linha de hambúrgueres artesanais mais barata, separada da linha tradicional de vocês, como surgiu essa ideia?
7. Quais são suas táticas para garantir que os clientes irão voltar ao seu estabelecimento e continuar comprando seu produto?
8. Quais são seus principais concorrentes?
9. Como você vê e lida com a concorrência no mercado?
10. Você não possui um estabelecimento físico onde as pessoas vão e se sentam para comer, e o delivery é a sua principal forma de venda, como é feito esse processo?
11. Como você avalia os pontos bons e ruins dessa experiência? Você avalia algum dia abrir um estabelecimento físico?
12. Nosso levantamento apontou grande preferência pelos clientes em relação ao seu negócio junto com o Mr Cheff, a que você atribui essa vantagem em cima dos seus concorrentes?
13. Como você pretende manter essa vantagem de mercado e expandi-la?
14. Houve algum estudo ou planejamento estratégico para isso pudesse ser alcançado?
15. Você poderia indicar o processo de como foi criada a estratégia do seu negócio?

**APÊNDICE 1.3. ENTREVISTA MR CHEFF**

1. Conte um pouco sobre a história da sua empresa.
2. Como estão organizadas as atividades da empresa? Número de funcionários, atribuições?
3. Como você avalia o seu posicionamento de mercado em Ouro Preto?
4. O que você busca para se diferenciar da concorrência e ganhar espaço no seu mercado?
5. O que você faz para conseguir mais clientes? Suas promoções etc.
6. Quais são suas táticas para garantir que os clientes irão voltar ao seu estabelecimento e continuar comprando seu produto?
7. Quais são seus principais concorrentes?
8. Como você vê e lida com a concorrência no mercado?
9. De acordo com o nosso levantamento de dados, sua empresa se mostrou com vantagem competitiva em relação a qualidade dos produtos. Qual o posicionamento da empresa em relação a esse diferencial competitivo?
10. Nosso levantamento apontou grande preferência pelos clientes em relação ao seu negócio, a que você atribui essa vantagem em cima dos seus concorrentes?
11. Houve algum estudo ou planejamento estratégico para isso pudesse ser alcançado?
12. Você poderia indicar o processo de como foi criada a estratégia do seu negócio?

## DECLARAÇÃO

Certifico que o discente **Henrique Augusto Rodrigues Palhano**, autor do trabalho de conclusão de curso intitulado “**GESTÃO ESTRATÉGICA EM MICROEMPRESAS: UM ESTUDO DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DE HAMBURGUERIAS NO MERCADO COMPETITIVO DE OURO PRETO-MG**”, realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.

  
\_\_\_\_\_  
**Professora DSc. Deborah Kelly Nascimento Pessoa**  
**Orientadora**

Mariana, 21 de dezembro de 2018.