

Elisa Mirales

Universidade Estadual de Maringá
(Maringá, Paraná, Brasil)
mirales.elisa@gmail.com

Gabriela Porfírio Jacomino

Universidade Estadual de Maringá
(Maringá, Paraná, Brasil)
jpjacomino@gmail.com

Célia Baldin

Universidade Estadual de Maringá
(Maringá, Paraná, Brasil)
celialbaldin@yahoo.com.br

Análise Swot: Um Estudo sobre o Nível de Competitividade de uma Empresa de *Fast-Food* Japonês

Swot Analysis: An Study about the Competitiveness Level of a Japanese Fast-Food Company

RESUMO

Este estudo trata sobre competitividade no contexto empresarial. Objetivou-se analisar o nível de competitividade, por meio da matriz SWOT, de um restaurante de *fast-food* japonês. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, por meio de um estudo de caso, com dados coletados por meio de entrevista e analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo. Resultados demonstram que o restaurante pode atingir um nível de competitividade mais elevado, uma vez que todas os fatores analisados foram avaliados como pontos fortes (internamente) e oportunidades (externamente). Identificou-se, ainda, que a empresa tem capacidade para evoluir em tais aspectos, dispondo dos recursos necessários para competir com destaque no mercado local.

Palavras-Chave: Competitividade; análise SWOT; avaliação estratégica.

ABSTRACT

This study deals with competitiveness in the business context. Its objective was to analyze the level of competitiveness through SWOT analysis of a Japanese fast-food restaurant. This is a qualitative research, through a case study, with data collected through interviews and analyzed using content analysis techniques. Results showed that the restaurant organization can reach a higher level of competitiveness, since all the factors analyzed were evaluated as strengths (internally) and opportunities (externally). It was also identified that the organization has the capacity to evolve in these aspects, having the necessary resources to compete with prominence in the local market.

Keywords: Competitiveness; SWOT analysis; strategic evaluation.

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras
29.075-910, Vitória-ES
gestaoeconexoes@gmail.com
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em
Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 26/06/2019
Aceito em: 20/08/2019
Publicado em: 30/09/2019

Introdução

Segundo Porter (1999), uma empresa é capaz de superar suas rivais somente se estabelecer uma forma de se diferenciar. Para o autor, ela pode, assim, proporcionar maior valor aos clientes, criar valor em seus produtos e serviços, e, muitas vezes, trabalhar com custos mais baixos. Logo, o bom desempenho de uma organização no mercado pode ser resultado de uma estratégia definida de maneira adequada, a qual gera vantagem competitiva mesmo em um ambiente onde a concorrência é elevada (Mintzberg & Quinn, 2001). Neste contexto, Mintzberg e Quinn (2001) definem estratégia como um modo de tomada de decisões, que designa e mostra os objetivos, metas, propósitos e políticas de funcionamento de uma empresa.

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), quando os objetivos de uma organização são claros e bem definidos, é possível traçar ações estratégicas que a coloquem em uma posição diferenciada. De fato, no ambiente competitivo atual em que as empresas estão inseridas, torna-se crucial a percepção dos aspectos internos e externos que as influenciam, tendo em vista a eficácia das decisões de gestores de pequenas, médias ou, até mesmo, de grandes corporações. Para isso, existem ferramentas que tem como objetivo auxiliar as empresas na definição de suas estratégias, sendo uma delas a matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

De acordo com Dantas e R. de S. Melo (2008), o método de análise SWOT é utilizado para promover a análise de cenários das organizações, facilitando a visualização das suas características internas e externas, bem como o seu nível de competitividade perante os concorrentes. Em vista disso, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa para orientar o presente trabalho: qual é o nível de competitividade que uma empresa de *fast-food* japonês, atuante no ramo de alimentação, consegue atingir?

Nesse contexto, o objetivo geral da pesquisa consiste em analisar o nível de competitividade, por meio da matriz SWOT, de um restaurante *fast-food* japonês. Para atingir o objetivo geral, alguns objetivos específicos foram estabelecidos: levantar pontos sobre o ambiente interno e externo da empresa em estudo; descrever as variáveis referentes ao ambiente interno e externo da empresa; analisar as variáveis referentes ao ambiente interno e externo da empresa, considerando-as em termos de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

Com relação à competitividade, as empresas buscam alto desempenho, liderança da excelência e do saber fazer, bem como considerar as necessidades e expectativas do mercado no qual estão inseridas. A definição adequada das estratégias para orientar a organização na busca de vantagem competitiva é de extrema importância (E. S. Melo, S. da C. D. Silva & Ramalho, 2018). Desse modo, ao se considerar o objetivo geral do presente trabalho, ele se justifica por proporcionar o fornecimento de informações para que a empresa investigada consiga tomar decisões coerentes a partir de uma análise do seu ambiente interno e externo.

Este artigo está organizado em cinco seções. Além dessa seção introdutória, a segunda seção apresenta a revisão de literatura, na qual se discutem a competitividade nas empresas, a análise SWOT e o setor em foco. Na terceira seção são descritos os procedimentos metodológicos. A quarta seção, por sua vez, apresenta os resultados obtidos com a análise dos dados coletados. Por fim, na quinta seção são realizadas considerações finais.

Fundamentação teórica

Segundo Cararo, Becker, Guimarães e Severo (2018), toda organização que atua no mercado possui uma estratégia competitiva, podendo ela ser explícita ou implícita. Os autores

afirmam também que as empresas enfrentam constantes desafios, muitos de alta complexidade, devido às mudanças que ocorrem no ambiente. Dessa forma, elas devem se adequar e rever rotineiramente a sua estratégia competitiva para superarem os desafios que lhes são impostos.

Do mesmo modo, D. de P. R. de Oliveira (2013) pontua que é de extrema importância que as empresas possuam conhecimento sobre estratégias administrativas e tenham a percepção do momento em que elas devem ser implementadas. Para o autor, o seu estabelecimento tem como finalidade alcançar objetivos, desafios e metas organizacionais por meio de caminhos, cursos e programas de ação definidos.

De acordo com D. R. Fernandes (2012), a estratégia pode ser definida como a criação de determinada posição, que engloba um conjunto de atividades organizacionais para que a empresa possa ser percebida entre todas as competidoras e se manter competitiva no mercado. D. de P. R. de Oliveira (2013) afirma que, dessa forma, se utilizados corretamente os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, a empresa tem a possibilidade de reduzir os problemas que acontecem internamente e de ampliar as chances de aproveitamento das oportunidades que surgem no ambiente externo, que ela não pode controlar.

Barney e Hesterly (2011), por sua vez, definem estratégia como ações escolhidas pela empresa com o intuito de obter vantagens competitivas. Tais vantagens se baseiam na análise da competição existente no setor em que ela está inserida, podendo ser exploradas para a obtenção de lucro. Segundo Heizen e Marinho (2018), assim a vantagem competitiva se torna ainda mais viável quando há alinhamento entre a formulação da estratégia baseada na competição setorial e a sua implementação, pois o ambiente competitivo atual possui múltiplas incertezas que podem dificultar o alcance de competitividade.

Conforme D. de P. R. de Oliveira (2013), a escolha estratégica deve ser orientada pelo destino que o gestor deseja que ela siga e que, como tal, o estabelece. Nesse sentido, o autor afirma que, por meio de um caminho detalhado, a empresa busca traçar um plano futuro com base no confronto entre pontos fortes e oportunidades de melhoria (pontos fracos), bem como nas oportunidades e ameaças do macroambiente. A avaliação do ambiente interno e externo leva a definição da missão, visão, propósitos e cenários estratégicos, representando o início da escolha dos objetivos, desafios e metas organizacionais.

De maneira complementar, E. S. Melo *et al.* (2018) afirmam que a estratégia pode ser entendida como um processo intrinsecamente ligado à estrutura, atuação e cultura empresarial, sendo parte integrante das organizações. Eles reiteram que, apesar de ser um processo racional, a tomada de decisão sobre a estratégia empresarial pode envolver aspectos emocionais e culturais.

Para que a estratégia possa ser considerada um armamento a fim de otimizar os recursos da empresa e torná-la altamente competitiva, ela deve ser uma escolha inteligente, econômica e viável. Igualmente, a capacidade da cúpula administrativa de entender, formular e gerenciar estratégias é de extrema importância (D. de P. R. de Oliveira, 2013).

A competitividade empresarial e a importância da estratégia

Entende-se por competitividade a capacidade de uma empresa gerar valor econômico para se sustentar ou aumentar seus lucros, visando a maior participação no mercado (L. de Oliveira, 2004). Para E. S. Melo *et al.* (2018) a competitividade pode ser entendida como um conceito importante no contexto da definição de estratégia empresarial. Isso porque ela procura o alto desempenho da organização, a liderança da excelência e do saber fazer, considerando as necessidades e as expectativas do mercado no qual a empresa está inserida.

A formulação adequada de uma estratégia é capaz de orientar a organização na busca de vantagem competitiva, definida por Beckhauser, Wojahn e Parisotto (2018) como a capacidade que ela possui de gerar valor econômico maior do que as suas concorrentes. Segundos os autores, a vantagem competitiva se remete à ideia de poder de mercado, superioridade frente aos competidores e forte posição concorrencial. Nesse contexto, para que as organizações estejam sempre empregando ações que as direcionam para vantagens competitivas sustentáveis, é necessário que, além de ampliar recursos e capacidades, elas acompanhem constantemente o nível de competitividade do mercado (L. de Oliveira, 2004).

Levando em consideração as experiências empresariais e as pesquisas que englobam os desafios organizacionais, Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) afirmam que o ambiente externo pode ser considerado um obstáculo a ser vencido pelas empresas, visto que ele apresenta oscilações nos segmentos econômico, sociocultural e político-legal, além do surgimento constante de novas tecnologias. Para D. R. Fernandes (2012) é necessário utilizar informações conexas e de alta qualidade para que se possa delinear uma estratégia que permita o alcance da conquista da ambição organizacional. Assim, o desempenho de uma empresa em seu ambiente competitivo é capaz de indicar o quanto ela tem trabalhado de modo eficiente para adquirir ou manter a sua vantagem, podendo ser entendido como um estado de competitividade (L. de Oliveira, 2004).

L. de Oliveira (2004) afirma que a competição é vista como um fenômeno mundial, fazendo com que as empresas necessitem analisar os fatores externos e internos que devem ser considerados para que elas ampliem suas chances de sobrevivência. Dessa maneira, coletar informações sobre futuros possíveis para reduzir incertezas e melhorar a tomada de decisão se torna essencial (Heizen & Marinho, 2018). Recomenda-se, pois, que as organizações usem métodos que auxiliam na análise do futuro.

Nesse contexto, a percepção de que a elaboração da estratégia requer muito conhecimento do negócio e do ambiente interno e externo em que a organização está inserida, é suficiente para que ela considere o uso da matriz SWOT. Tal matriz é uma ferramenta fundamental para a análise de pontos fortes e fracos, de ameaças e oportunidades (I. G. M. Fernandes, Figueiredo, H. L. da Costa, Sanches & Brasil, 2015; T. R. da Silva, M. V. B. Medeiros & G. R. N. Medeiros, 2018).

A análise SWOT

O modelo SWOT (*strengths, weakness, opportunities, threates*) é uma ferramenta de uso simples, que tem o propósito de posicionar ou de descobrir a posição estratégica de uma empresa em relação ao ambiente no qual atua. A partir das avaliações interna e externa, tal modelo também proporciona embasamento para a tomada de decisão pelos gestores. Além disso, busca investigar as oportunidades de negócios, tendo como base forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Essas bases podem ser utilizadas para analisar a estratégia de uma empresa, bem como de unidades de negócio, evidenciando aspectos que podem ser considerados na implementação de um plano de ação de longo alcance (Collett, 1999; Daychoum, 2007; E. P. Ferreira, Gruber, E. A. D. Merino, G. S. A. D. Merino & I. G. L. Vergara, 2019; Martins & Alt, 2006; M. F. da Silva, Mota, F. H. P. I. Costa & Magalhães, 2018; Santos & Damian, 2018; T. R. da Silva *et al.*, 2018).

Como Chapman (1995) argumenta, a análise SWOT é muito útil para o entendimento e a tomada de decisão nas diversas situações com as quais uma empresa se defronta. Cada um dos termos de análise fornece uma situação que permite rever a estratégia, a posição e a direção de uma empresa ou de determinado negócio. Ainda, ela pode ser usada em situações específicas, entre as quais se pode citar: no planejamento de negócios, no planejamento estratégico, na

avaliação de concorrentes, nos planos de marketing, no desenvolvimento de negócios e produtos e em relatórios de pesquisa (Chapman, 1995; Santos & Damian, 2018).

Autores como Barney e Hesterly (2011), E. P. Ferreira *et al.* (2019), Goldschmidt (2015) e T. R. da Silva *et al.* (2018), por exemplo, esclarecem que a análise SWOT ocorre em duas etapas. Na primeira é feita uma avaliação direcionada ao ambiente externo, que busca identificar suas oportunidades e ameaças (fatores ambientais); a segunda é voltada ao ambiente interno com a avaliação de pontos fortes e fracos (recursos e capacidades).

A análise do ambiente é uma função de destaque no processo de formação estratégica, visto que o levantamento de informações será base fundamental para a escolha e a implementação posterior das estratégias, as quais direcionem a organização para as suas vantagens competitivas sustentáveis (Barney & Hesterly, 2011; Santos & Damian, 2018). No mesmo sentido, T. R. da Silva *et al.* (2019) complementam, ao afirmarem que, como toda ferramenta de planejamento, a análise SWOT deve ser realizada periodicamente, com a escolha de variáveis que traduzem melhor as suas condições atuais, dada a volatilidade dos fatores que compõem e afetam a organização.

O ambiente externo consiste em fatores que estão fora do controle da organização e que podem impactar direta e indiretamente suas atividades e escolhas estratégicas. Enquanto macro, ele é formado por seis elementos relacionados entre si: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e condições políticas. Enquanto micro, ele compreende três variáveis essenciais: clientes, fornecedores e concorrentes (Barney & Hesterly, 2011; M. F. da Silva *et al.*, 2018; T. R. da Silva *et al.*, 2018).

Segundo Rezende (2008), as oportunidades são fatores externos e, portanto, não controláveis, que permitem a criação de condições favoráveis para a organização, desde que ela possua interesse ou formas de explorá-las efetivamente. As ameaças, por sua vez, são as 'formas negativas' que os produtos ou serviços de uma organização apresentam no mercado em que ela irá se inserir ou que já está inserida.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que toda empresa requer a identificação do público-alvo e de seus interesses específicos. Assim, a perspectiva do consumidor ajuda a empresa a identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais deseja competir. Churchill e Peter (2005) salientam que os fornecedores são peças essenciais na cadeia de criação e na entrega de valor aos consumidores, buscando se posicionar de maneira estratégica na mente deles. Além disso, conforme Bateman e Snell (2012), o ambiente competitivo de cada empresa opera mais próximo e imediato com as empresas com as quais ela interage diretamente. Esse cenário de competitividade inclui a rivalidade entre novos concorrentes atuais que entram no mercado, produtos substitutos, complementares, fornecedores e clientes. Nesse contexto, convém evidenciar que o ambiente micro influencia a organização e é influenciado por ela, direta ou indiretamente.

O ambiente interno é avaliado no intuito de identificar recursos e capacidades, que permitem a organização explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente (Barney & Hesterly, 2011; T. R. da Silva *et al.*, 2018). Essa análise, de certo modo, procura identificar recursos e capacidades que atendem a quatro requisitos básicos: valor, raridade, imitabilidade e organização. Esses requisitos são baseados na ferramenta VRIO, originada sobretudo no modelo ECD (Estrutura, Conduta e Desempenho), utilizados por organizações que procuram realizar tal processo de análise interna.

A visão da empresa como um conjunto de recursos, capacidades e competências essenciais representa um fator crítico para ela criar um posicionamento de mercado exclusivo no ambiente em atua (Hitt *et al.*, 2002; Santos & Damian, 2018; T. R. da Silva *et al.*, 2018). Nesse sentido, há uma tendência de avaliar o gestor em termos da sua capacidade de identificar e, principalmente, de explorar competências essenciais, sendo que essas avaliações se

estruturam em torno da compreensão de que uma análise eficaz do ambiente interno precisa incluir o reconhecimento dessas competências centrais. A análise SWOT, de modo geral, viabiliza informações úteis para o planejamento estratégico das organizações que pretendem alcançar vantagens competitivas sustentáveis (Faustino, 2012; Ferreira *et al.*, 2019; Goldschmidt, 2015; M. F. da Silva *et al.*, 2018; T. R. da Silva *et al.*, 2018).

A matriz SWOT também é utilizada para a realização de um diagnóstico estratégico da empresa. Para esse diagnóstico, podem ser usados alguns formulários para organizar as variáveis levantadas e analisá-las melhor. Entre eles, os mais usados são: o Formulário de Diagnóstico Estratégico – Conteúdo de Fatores, que tem a finalidade de identificar fatores internos e externos, explicitando seu conteúdo; e o Formulário de Diagnóstico Estratégico – Folha de Identificação e Análise de Fatores, que visa a classificar as variáveis como ponto forte, fraco, oportunidade ou ameaça mediante a visão do empresário, e, a partir dessa classificação, analisar se a empresa tem condições de manter o ponto forte, melhorar o ponto fraco, aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças (D. de P. R. de Oliveira, 2013).

Setor de alimentação e *fast-food*

De acordo com Viana (2016), o setor alimentício é um segmento importante da atividade econômica do Brasil, pois possui participação significativa no Produto Interno Bruto (PIB) e na geração de empregos. Segundo a Associação Brasileira de Indústrias de Alimentação [ABIA] (2014, 2017), fatores como, por exemplo, aumento da população nas classes A, B e C, redução do desemprego no país, aumento do poder aquisitivo e mudança do estilo de vida da população contribuíram consideravelmente para o crescimento do setor. Visto como um dos pilares de qualquer economia devido a sua abrangência e essencialidade, o setor alimentício, de acordo com a ABIA (2019), foi responsável por criar 13 mil novos postos de trabalho em 2018. Isso fez com que o setor gerasse 1,6 milhão de empregos, mantendo-se como maior gerador de empregos diretos do Brasil.

Além disso, o setor brasileiro de alimentos registrou crescimento de 2,08% em faturamento em 2018, e fechou o ano com R\$656 bilhões, somadas exportação e vendas para o mercado interno. O total de investimentos em ativos, fusões e aquisições foi de R\$21,4 bilhões, registrando aumento de 13,4% em relação a 2017, quando foram registrados R\$18,9 bilhões (ABIA, 2019). Viana (2016) cita que, apesar da situação enfrentada pela economia brasileira nos anos de 2015 e 2016, de 2006 a 2015 o número de empregos na indústria e no comércio de alimentos aumentou significativamente em quase todos os estados brasileiros, atingindo 41,4%.

Quanto à mudança do estilo de vida da população, a preocupação com a alimentação saudável e a praticidade exigida no dia-a-dia devido as longas jornadas de trabalho diárias são fatores tidos como colaboradores substanciais para o crescimento do setor, entre outros. Essa alteração de perfil revela a necessidade de uma alimentação rápida e fora de casa por parte da população, o que influencia diretamente o setor, que procura se adaptar às novas exigências de demanda (ABIA, 2014, 2017; Food Service News, 2014). Nesse contexto, segundo dados da ABIA (2017), embora a realização de refeições em casa corresponda à maior parcela da forma de alimentação (68,9%), o consumo alimentar fora do lar tem apresentado crescimento elevado, favorecendo o aumento do número de estabelecimentos do setor alimentício. As redes de *fast-food* se destacam entre os locais nos quais são preparadas e comercializadas refeições fora do lar (Bezerra, Moreira, Cavalcante, Souza & Sichieri, 2017; N. de Oliveira & Freitas, 2008).

O mercado de alimentação fora de casa está em crescimento significativo no Brasil desde a última década. No início de 2015, frente ao cenário econômico do país na época, a expansão do segmento de *fast-food* ou *food-service* poderia apresentar resultados abaixo do esperado. Porém, ao contrário disso, o crescimento foi positivo (Food Service News, 2014; Bezerra *et al.*,

2017). Nesse sentido, a busca por *fast-food* saudável se mostra uma nova tendência, ao promover saudabilidade e bem-estar à população. Desse modo, estabelecimentos de *fast-food* buscam combinar rapidez e praticidade com comida saudável, o que pode levar a população a evitar o consumo de comidas com alto teor de gordura quando não há disponibilidade de uma alimentação reforçada e adequada (Toledo, 2010).

Em vista disso, ocorreu também aumento da oferta de alimentos orientais e asiáticos no setor de alimentação. Elevou-se a procura por redes de comida japonesa principalmente devido a preocupação maior com o consumo de alimentos menos calóricos (A. Ferreira, 2013). De acordo com dados da ABIA (2019), em uma sociedade na qual as pessoas se preocupam com a saúde e o bem-estar, os ingredientes leves e nutritivos presentes na comida oriental contribuem para o crescimento do seu consumo.

Relacionados especificamente à comida oriental, os temakis aparecem como uma espécie de *fast-food* de comida japonesa. Os estabelecimentos especializados nesse tipo de produto são denominados temakerias, que vêm ganhando espaço cada vez maior no mercado nos últimos anos. Esse novo segmento se manifestou devido à praticidade e ao fácil manuseio no preparo e na degustação do alimento, o que atende a necessidade de demanda da população por rapidez e saudabilidade (Pereira, 2009).

Metodologia

Esta pesquisa se caracteriza como exploratória, pois nela se busca identificar as variáveis principais que caracterizam um problema, e, a partir delas, formular hipóteses sobre o objeto estudado (Barquette & Chaoubah, 2007; Vergara, 2004). Buscou-se analisar, por meio da SWOT, o nível de competitividade de uma organização do ramo de alimentação, representada por uma temakeria. A temakeria investigada foi fundada em 2012 e é gerida por dois proprietários. O negócio tem foco no comércio de pratos orientais diferenciados em um ambiente músico-cultural, juntamente com o comércio de obras de arte, numa proposta vanguardista. O estabelecimento se localiza numa região universitária, na cidade de Maringá, Paraná.

As unidades de contexto abrangeram as variáveis internas e externas que influenciam as atividades da empresa estudada, sendo que cada uma delas contempla, ainda, as unidades de registro. As variáveis internas contemplam ambiente, atendimento, sabor da comida, tempo de espera e rotatividade como unidades de registro, e as variáveis externas abrangem localização, fornecedores, demanda por comida saudável, sazonalidade, matéria-prima e concorrentes.

Foram coletados dados primários por meio da elaboração de entrevistas presenciais, as quais foram gravadas, transcritas integralmente e analisadas. Também foram coletados dados secundários em artigos, revistas científicas, *sites* informativos sobre o ramo de alimentação, *blogs*, entre outros materiais utilizados para compor a pesquisa. A entrevista foi do tipo semiestruturada, guiada por um roteiro de perguntas, visando a levantar informações e interpretações sobre os fatos que ocorreram na realidade de interesse da investigação. Conforme Virgillito (2010), esse tipo de entrevista combina perguntas, dispostas em uma sequência lógica, de modo a permitir que os participantes discorram e verbalizem seus pensamentos acerca do assunto em estudo.

A entrevista foi realizada com um dos sócios proprietários da empresa, com a finalidade de coletar informações acerca dos atributos definidos para a análise SWOT. Os dados obtidos foram robustos e suficientes, uma vez que os sócios dividem as atividades desenvolvidas na empresa, bem como decidem as estratégias em conjunto, permitindo que tenham conhecimentos compartilhados acerca do seu contexto interno e externo. Portanto, devido ao número limitado

de agentes organizacionais e ao fato deles compartilharem exatamente as mesmas funções e tomarem decisões em consenso, entende-se que a entrevista realizada foi representativa para a análise proposta.

Para o tratamento dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, que, conforme Bardin (2011), consiste em um conjunto de técnicas que permitem analisar comunicações por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, sendo constituída pelas fases de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Dessa maneira, para exploração do material, um procedimento utilizado é a categorização, que consiste em agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles.

As categorias de análise podem ser criadas *a priori* ou *a posteriori*, ou seja, a partir da teoria ou após a coleta de dados. Sendo assim, as categorias de análise adotadas foram identificadas *a priori* a partir da teoria de referência, permitindo a classificação dos elementos das mensagens de acordo com determinados critérios. As categorias de análise utilizadas foram: ambiente interno (pontos fortes e fracos) e ambiente externo (oportunidades e ameaças). Por fim, com as entrevistas devidamente gravadas e transcritas, codificadas e categorizadas, procurou-se identificar a prerrogativa explicitada no tema e, a partir dela, realizar uma análise com base na SWOT.

Análise e discussão

A competição faz com que as empresas necessitem analisar os fatores externos, que compõem o seu macroambiente, e os internos, que compõem o seu microambiente, a fim de ampliar as suas chances de sobrevivência no mercado. Isso faz com que elas reduzam as incertezas presentes no ambiente e seus gestores tomem decisões mais adequadas com relação às suas estratégias (Heizen & Marinho, 2018; L. de Oliveira, 2004).

Na Tabela 1 é apresentada a análise SWOT realizada. Na continuação, são destacados os principais aspectos identificados, que orientam a elaboração de planos de ação visando a implementação de estratégias (Collett, 1999; E. P. Ferreira *et al.*, 2019; M. F. da Silva *et al.*, 2018; T. R. da Silva *et al.*, 2018).

Tabela 1

Tabela SWOT da Empresa de *Fast-Food* Investigada

	POSITIVOS		NEGATIVOS	
FATORES INTERNOS	<p>Ambiente Layout, música, decoração, cheiro, limpeza e assentos adequados, ligados à cultura oriental e à proposta <i>fast-food</i> do restaurante.</p> <p>Atendimento Cordialidade, simpatia, conhecimento do cardápio, avaliados como ‘muito bom’ pelos clientes.</p> <p>Sabor da comida Respeito à culinária oriental e ocidental no preparo da comida.</p> <p>Tempo de espera Preza pela rapidez na entrega dos pedidos, trabalhando com tempos de entrega diferentes conforme a lotação do estabelecimento.</p>		<p>Rotatividade Treinamentos intensos recebidos pelos funcionários, limitando-os a conhecerem atividades diferentes.</p>	
		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	
FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
	<p>Localização Localizado próximo ao público-alvo/universitários.</p> <p>Fornecedores Fidelidade no fornecimento e flexibilidade nas negociações.</p> <p>Demanda por comida saudável Matéria-prima principal compõe uma dieta saudável e balanceada, bastante requisitada por clientes.</p>		<p>Sazonalidade Férias, por ser uma região universitária, prejudica o movimento no local.</p> <p>Matéria-prima Importada do Chile, a matéria-prima principal apresenta alta especificidade e exige controle de qualidade rigoroso.</p> <p>Concorrentes Existência de outros competidores diretos, indiretos e substitutos na cidade onde o restaurante está localizado.</p>	

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Variáveis internas

Com base na entrevista realizada com o sócio da empresa pesquisada, as variáveis internas foram definidas em termos de pontos fortes e fracos, possibilitando identificar recursos e capacidades internos que precisam ser revistos, bem como aqueles que permitem que a organização explore oportunidades. Assim, as afirmações de Barney e Hesterly (2011) e de T. R. da Silva *et al.* (2018) foram corroboradas.

. Variável ambiente

De acordo com o sócio entrevistado, todos os fatores relacionados ao ambiente do restaurante estão adequados à cultura oriental e à proposta de valor da empresa. Quando questionado sobre o ambiente, ele afirmou que “está adequado. Trabalhamos com a cor vermelha e preta, e também com um painel de bambu na bancada que remete um pouco à cultura oriental”. Além disso, com relação a adequação à proposta *fast-food*, ele afirmou que “nós possuímos poucos lugares [cerca de 27] e o *layout* é pequeno [...] temos uma bancada, que remete um pouco à rapidez, que é individual”. Desse modo, o fator interno ambiente pode ser considerado adequado à proposta *fast-food* do restaurante em termos de *layout*, música, decoração, cheiro, limpeza e assentos.

Conforme proposto por Collet (1999), com o propósito de manter ou aproveitar melhor o ponto forte, foram elencadas algumas práticas que a empresa pode adotar: observar diariamente o fluxo de clientes dentro do estabelecimento, de forma a detectar possíveis aglomerações que podem prejudicar o trânsito das garçonetes e dos clientes; e verificar se a música é adequada para um ambiente fechado por causa do volume, bem como buscar atender as preferências musicais dos clientes. Tendo isso em vista, foram sugeridas algumas ações para incentivar tais práticas: estabelecer um controle de quantas pessoas entram no restaurante a cada 25 minutos (período máximo de saída do pedido) e anotar os horários em que o restaurante recebe maior número de clientes (horário de pico); obter conhecimento do volume máximo do som permitido para ambientes fechados e da temperatura ideal do ar condicionado.

Para concretizar as ações sugeridas, sugere-se que o restaurante disponibilize recursos financeiros suficientes, pessoal capacitado e tempo para implantá-las. Contudo, analisando as implicações anteriores com a realidade atual do estabelecimento investigado, considerou-se o fator ambiente como um ponto forte, uma vez que ele possui recursos financeiros, funcionários capacitados e disponibilidade para controlar o fluxo de pessoas, buscar conhecimento das condições adequadas para um ambiente fechado, assim como já mantém um vínculo empregatício com o funcionário responsável pela limpeza.

. Variável atendimento

O atendimento foi visto como favorável ao restaurante. Nesse sentido, ele é bem avaliado pelos clientes em termos de cordialidade, simpatia e conhecimento do cardápio, por exemplo, se apresentando um passo à frente da concorrência. Isso porque a maioria dos seus clientes classificou esse requisito como ‘muito bom’ nos questionários aplicados. Segundo o entrevistado, o atendimento “é um ponto difícil, mas eu acredito que hoje chegamos num ponto bem interessante”. Além disso, ele afirma que a empresa possui uma pessoa responsável pelos treinamentos: “a nossa gerente da loja é a responsável de outras unidades de franquia e hoje toda atendente passa por no mínimo três dias de treinamento”.

Desse modo, com o intuito de aproveitar o seu ponto forte e aperfeiçoar o posicionamento de mercado no ambiente em que atua, conforme indicado Hitt *et al.* (2002), Santos e Damian (2018) e T. R. da Silva *et al.* (2018), foram estabelecidas algumas práticas que a empresa pode adotar, tais como: manter ações como contratar atendentes que se comunicam de maneira adequada e que se encaixam no perfil da empresa, e oferecer treinamentos sobre o cardápio e formas melhores de se comunicar com o cliente. Em vista disso, foram sugeridas algumas ações para incentivar tais práticas: manter a ação de seguir o manual de contratação preestabelecido no momento da seleção de pessoal, no qual perguntas específicas serão destinadas às respectivas funções; manter a prática de averiguar se os clientes estão satisfeitos com o atendimento, e,

quando necessário, propor treinamentos para readequações; contratar uma psicóloga para acompanhar o processo de seleção de candidatos.

Assim, analisando as implicações anteriores, o fator atendimento foi considerado um ponto forte da temakeria, pois ela já possui funcionários capacitados para elaborar e readequar o manual de contratação, bem como possui interesse e disponibiliza de tempo para averiguar a satisfação de clientes e de recursos financeiros suficientes para contratação de uma profissional da área de psicologia.

. Variável sabor da comida

A variável sabor da comida foi avaliada como um ponto positivo do restaurante. Isso porque nele se busca harmonizar a culinária oriental com a ocidental nos pratos, com o devido respeito à ambas as culturas. Segundo o sócio entrevistado, “quanto ao sabor, a gente trabalha com muito respeito à culinária oriental, à culinária japonesa em grande parte, mas também misturamos um pouco com a culinária ocidental em questão de frutas brasileiras”. Tal resultado é confirmado por 86,7% dos clientes que avaliaram o sabor da comida como ‘muito bom’ no questionário aplicado.

Com o intuito de manter ou melhorar esse ponto forte, foram elencadas algumas práticas que a temakeria pode adotar, tais como: avaliar *feedbacks* dos clientes para atender as suas preferências; participar de feiras e *workshops* que expõem novas tendências do setor *fast-food* alimentício, de modo que seus sócios se mantenham informados e atualizados; selecionar adequadamente as matérias-primas para manter o padrão de qualidade dos pratos.

Em vista disso, foram propostas algumas ações para incentivar tais práticas: reforçar as ações de realizar pesquisas de satisfação de clientes, de manter contato com organizadores de eventos e com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), e de levantamento das marcas de comida mais adequadas para a elaboração dos pratos; realizar degustações de novos pratos para os clientes e colaboradores uma vez por mês, durante o expediente. Essas ações corroboram as afirmações de Heizen e Marinho (2018), pois, a medida que se encontram alinhadas com as análises do ambiente interno e externo, tendem a aumentar as chances de sobrevivência da empresa no longo prazo.

Para concretizar as ações sugeridas, o restaurante precisa dispor de pessoal qualificado e de tempo disponível para realizar pesquisas de satisfação, ter iniciativa para contatar o SEBRAE e conhecimento das marcas que podem ser utilizadas e que são de boa qualidade. Necessita, igualmente, de recursos financeiros para realizar degustações.

Tendo isso em vista, com relação às implicações avaliadas, o sabor da comida foi considerado um ponto forte, pois a empresa possui pessoal instruído e capacitado para realizar pesquisas de satisfação, mantém contato direto com o SEBRAE, tem capacidade, disponibilidade e tempo para conhecer novas marcas, bem como possui condições de comprar e disponibilizar quantidade a mais de matéria-prima para realizar degustações para o público. Essas afirmações podem ser comprovadas pela seguinte afirmação do entrevistado: “estamos sempre atentos a isso, esperando *feedback* de novos clientes, indicando pratos”.

. Variável rotatividade

Conforme o entrevistado, o requisito rotatividade ainda é uma dificuldade que a empresa possui. Isso porque os treinamentos intensos que os funcionários recebem ao iniciar suas atividades no restaurante fazem com que eles se sintam limitados a conhecerem novas

atividades. De acordo com o sócio, “esse treinamento intenso desgasta um pouco, porque a pessoa busca crescer muito rápido e conhecer muitas coisas. Isso acaba influenciando bastante na minha rotatividade”.

Com o propósito de melhorar tal ponto, foram identificadas algumas práticas que a empresa pode considerar, como: comunicar adequadamente a todos os funcionários os benefícios do plano de carreira oferecido pela empresa; deixar claro que os treinamentos não são fonte de limitação e que eles podem obter grandes benefícios conhecendo as atividades a fundo; selecionar funcionários que realmente estejam dispostos a se comprometerem com a empresa. Nesse sentido, conforme indica Collet (1999), ações para estimular tais práticas podem ser sugeridas, tais como: desenvolver um plano de ação voltado para a comunicação, a fim de informar melhor os funcionários sobre os planos de carreiras oferecidos; selecionar perguntas a serem feitas na entrevista, que abordem a motivação real do candidato com o cargo; fornecer incentivos mensais, como descontos em pratos e prêmios, para os funcionários que cumprirem as exigências da empresa.

Para que consiga atender as ações sugeridas, a temakeria precisa despende de tempo e de recursos humanos e financeiros para elaborar um plano de ação que melhore a comunicação entre sócios e funcionários no que diz respeito aos planos de carreira. Além disso, recursos humanos capacitados e tempo são necessários para elaborar uma lista de perguntas ou um manual de entrevista, que inclua questionamentos sobre a motivação real dos candidatos em trabalhar na empresa. Para tanto, uma parceria com um profissional da psicologia seria interessante. Ademais, o estabelecimento de incentivos financeiros por desempenho em sua política de recompensas também exige reserva de recursos financeiros.

Assim, a rotatividade foi considerada um ponto fraco. No entanto, conforme sugerido por D. de P. R. de Oliveira (2013), as implicações identificadas podem torná-la um ponto forte, uma vez que a empresa possui recursos humanos e financeiros, tempo e conhecimento para aperfeiçoar a comunicação interna, além de possuir capacidade para elaborar uma política de recompensa atrativa com base no desempenho do colaborador e de aperfeiçoar o seu critério de seleção. Segundo o entrevistado, “a gente tenta fazer o máximo para diminuir a rotatividade. Temos um critério de seleção muito interessante, tem todo um manual para fazer um tipo de pergunta para cada tipo de função e o que analisar em relação a isso”.

. Variável tempo de espera

Corroborando a afirmação da ABIA (2014, 2017) e da Food Service News (2014), o fator tempo de espera faz parte da proposta de valor da empresa investigada, uma vez que as pessoas têm necessidade de uma alimentação cada vez mais rápida. Portanto, na temakeria há preocupação com a rapidez da entrega dos pedidos, sendo esse fator avaliado como satisfatório pelo sócio entrevistado. Para ele, “se estiver lotado o restaurante a gente coloca um tempo de 15 minutos e, quando ele está superlotado e o *delivery* também, a gente coloca um tempo de no máximo 20 ou 25 minutos”. Desse modo, se procura trabalhar com diferentes tempos de entrega, conforme a lotação do estabelecimento. Ainda segundo o entrevistado, “se acontecer de passar de 25 minutos, a gente cobra dos funcionários, todos eles já sabem disso”.

Nesse sentido, com o intuito de manter ou aproveitar melhor o ponto forte avaliado, a empresa necessita conscientizar os colaboradores de que tempo de espera para a entrega dos pedidos é um fator determinante e diretamente ligado à sua proposta de valor, além de atentar para os horários de pico no estabelecimento com o propósito de se adequar aos tempos de entrega preestabelecidos. Em consideração a tais aspectos, algumas ações podem ser sugeridas, tais como: manter as ações de obter recursos físicos (máquinas, instrumentos etc.) para que os

colaboradores consigam acelerar o processo de elaboração de pratos e entregar o pedido no menor tempo (por exemplo, usar mais de uma fritadeira para elaborar os pratos), de verificar se a quantidade de funcionários é suficiente para os pedidos serem entregues em um tempo razoável, e de observar os horários de maior movimento no restaurante e se programar para adequar os tempos de entrega; elaborar pratos que permitam que alguns elementos possam ser preparados com antecedência; verificar a possibilidade de contratar mais de um *motoboy* para realizar as entregas a domicílio.

Para concretizar as ações sugeridas, a empresa precisa disponibilizar recursos financeiros para adquirir instrumentos de cozinha, máquinas e/ou utensílios que podem auxiliar e acelerar o processo de elaboração de pratos e a entrega de pedidos. Além disso, recursos desse tipo também precisam ser despendidos caso haja necessidade de contratar funcionários para elaborar e entregar os pedidos em tempo razoável. É necessário, ainda, disponibilidade de tempo e atenção para observar os horários de maior movimento no restaurante, adequando-os aos prazos de entrega. De igual modo, pessoal capacitado para executar pratos utilizando produtos preparados com antecedência, bem como equipamentos adequados para conservar tais alimentos, também são cruciais, dado que o alimento é feito para consumo imediato.

Com tais implicações, a variável tempo de espera foi considerada um ponto forte, que deve ser aproveitado pela empresa, uma vez que ela possui recursos financeiros necessários para comprar novos utensílios de cozinha que podem auxiliar no processo de elaboração de pratos e, sobretudo, ainda possui interesse em saber quais utensílios são adequados e quais são novidades no mercado por meio da participação em feiras e eventos sobre culinária oriental. Além disso, o restaurante se mostra capacitado a dispor de recursos suficientes de tempo, espaço e pessoal qualificado, respectivamente, para alocar novos instrumentos adquiridos, observar horários de maior movimento e preparar alimentos com antecedência, sem prejudicar a qualidade dos processos e dos produtos elaborados.

Variáveis externas

Conforme as informações levantadas durante a entrevista com o sócio da empresa pesquisada, as variáveis externas foram definidas em termos de oportunidades e ameaças, que estão fora do controle da organização e podem impactar direta e indiretamente as suas atividades e a tomada de decisão, como observado por Barney e Hesterly (2011).

. Variável localização

O fator localização foi considerado estratégico, uma vez que o restaurante se localiza nas proximidades da maior universidade da cidade, tendo como público-alvo os seus estudantes. Durante a entrevista, o sócio relatou que a localização é determinante para o sucesso da temakeria, visto que a circulação de pessoas é alta em virtude da proximidade da universidade. Segundo ele, “a gente sempre dizia, desde que abrimos, que aqui é um ‘ponto quente’. Na universidade tem dados que muitas pessoas passam por aqui todos os dias”. Com relação a esse ponto, 66,7% dos clientes entrevistados responderam que a localização do restaurante é ‘muito boa’.

Dessa maneira, considera-se importante que a temakeria realize parcerias com associações atléticas e com empresas juniores da universidade próxima ao estabelecimento, a fim de aumentar a sua visibilidade. Sugere-se também que fixe um letreiro adequado ao estilo do restaurante e que chame a atenção do consumidor. Ações foram propostas para incentivar tais práticas, como: manter as práticas de verificar se a faixa da temakeria desperta o interesse

do cliente, levando-o a consumir no local, e contratar uma agência de publicidade e propaganda para avaliar a adequação do seu contexto visual; entrar em contato com os responsáveis pelas maiores associações atléticas e pelas empresas juniores da universidade, e definir com eles algumas propostas de parcerias que beneficiem ambas as partes; contratar, uma vez a cada três meses, um músico para tocar ao vivo no restaurante, com o objetivo de chamar a atenção do público que passa na frente. Para concretizar tais ações, a empresa precisa designar funcionários com a função de observar a sua fachada, verificar quais associações atléticas estão dispostas a realizar parcerias e disponibilizar recursos financeiros para a contratação de um músico capacitado.

Considerando as implicações identificadas, a variável localização foi avaliada como uma oportunidade, pois o restaurante já possui um funcionário, que tem como uma de suas funções analisar os aspectos citados. Além disso, possui recursos financeiros para eventos culturais e seus sócios possuem tempo disponível para entrarem em contato com pessoas que participam de associações atléticas, aumentando ainda mais as chances de aproveitamento das oportunidades existentes no ambiente externo, conforme prescrito por D. de P. R. de Oliveira (2013).

. Variável sazonalidade

O fator sazonalidade foi considerado um ponto crítico, pois, quando a universidade entra em férias coletivas, o movimento do restaurante diminui, fazendo com que as vendas caiam. Segundo o sócio, “um ponto negativo que é a questão da sazonalidade por causa das férias. Aproveitamos pra dar férias coletivas”.

Em vista disso, é importante que, no período de férias da universidade, a empresa invista em propaganda, fixando *outdoors*, por exemplo, realize promoções de pratos para atrair mais clientes, além de usar redes sociais virtuais, como Facebook e Instagram, e o seu *site* para divulgação em geral. Ações foram propostas para incentivar tais práticas, como: manter as ações de entrar em contato com uma agência de publicidade e propaganda para confeccionar *outdoors* e trabalhar com a divulgação da temakeria por meio do *site* e do Facebook, além de estudar combinações de pratos promocionais, que podem ser atrativos no sentido de substituir alguma refeição tradicional; tentar conquistar outro tipo de público-alvo, como, por exemplo, os moradores do centro da cidade, que se encontram afastados da temakeria, a fim de suprir a falta de estudantes nas férias universitárias.

Para concretizar tais ações, avaliou-se que a empresa deve dispor de recursos financeiros para investir em *outdoors* e meios de comunicação que permitam abranger outros públicos-alvo e para pagar a agência contratada. Também deve possuir funcionários que conheçam profundamente os pratos vendidos no restaurante e o modo de realizar combinações para a preparação de novos pratos.

Segundo as implicações indicadas, a variável sazonalidade foi avaliada como uma ameaça para a empresa em virtude da queda no movimento. Porém, corroborando a ideia de D. de P. R. de Oliveira (2013) sobre a utilização de recursos pelas empresas, a temakeria possui recursos financeiros para contratar uma agência de publicidade e propaganda para divulgá-la, manter redes sociais virtuais e produzir material para ser publicado nas mídias, o que minimiza tal ameaça. Além disso, a temakeria possui um funcionário capacitado para visualizar novas combinações de pratos, do tipo combos de almoço, que permitem atrair estudantes que não querem despender uma quantia elevada de dinheiro para almoçar.

. Variável fornecedores

O fator fornecedores foi considerado pelo entrevistado como adequado às necessidades da empresa, uma vez que ela possui fornecedores fiéis e dispostos a negociar preços mais acessíveis. Conforme o sócio, “você consegue ir abaixando o preço até certo ponto, depois ele vai variando de acordo com o mercado e outras coisas”. Ele informou também que os fornecedores são de muita representatividade para a empresa, uma vez que atendem o restaurante com prioridade e de maneira estratégica, separando mercadorias de qualidade.

Com o intuito de usufruir da disponibilidade dos fornecedores, é importante que a empresa observe se algum deles possui mais de uma matéria-prima utilizada no restaurante, podendo passar a comprar em quantidades maiores e aumentar seu poder de barganha; negocie formas de pagamento mais acessíveis, para que possa realizar seus pagamentos na mesma época em que tiver quantidade maior de dinheiro na conta; barganhe preços de mercadorias quando achar necessário. Ações foram propostas para mais bem aproveitar tais práticas, como: desenvolver ainda mais uma negociação adequada (barganhar), de forma que o fornecedor acredite que não vai sair perdendo, além de aprimorar o conhecimento do seu fluxo de caixa para que a negociação gere resultados positivos para o restaurante; realizar contratos temporários com fornecedores, para que eles não se preocupem em perder o cliente quando o contrato terminar.

Analisou-se que as implicações consideradas sobre a variável fornecedores podem ser avaliadas como uma oportunidade, pois a empresa possui um sócio formado em Administração de Empresas, que se interessa pela realização de cursos de negociação e que tem capacidade de aprimorar o seu conhecimento sobre fluxo de caixa. Tais pontos levam a empresa a ter vantagem competitiva sustentável, uma vez que, por meio do acompanhamento constante do nível de competitividade do mercado, ampliam as suas capacidades, conforme indicado por L. de Oliveira (2004). Como o sócio também possui interesse em barganhar com os fornecedores, pode ainda despender tempo para realizar reuniões com eles.

. Variável matéria-prima

Como a sua principal matéria-prima, o salmão, é importada do Chile, a empresa trabalha com a possibilidade dela chegar ao Brasil em pequena quantidade, até mesmo por condições ambientais adversas. Conforme o sócio, “regiões [do Chile] têm tido alguns problemas com desabamentos e terremotos, que comprometem a produção”. Nesse sentido, em consonância com Rezende (2008), que define ameaça como fatores negativos apresentados pelos produtos ou serviços de uma empresa, a variável matéria-prima foi considerada um ponto crítico, visto que apresenta alta especificidade e exige controle de qualidade mais rigoroso.

Para amenizar a ameaça avaliada, considerou-se a importância da empresa acompanhar, por meio dos noticiários e da internet, a ocorrência de condições ambientais adversas no Chile; pesquisar em sua rede de contatos quais fornecedores importam salmão de outros lugares ou, até mesmo, os produzem no Brasil; trabalhar com uma margem de segurança, para o caso de ter que pagar um valor mais alto pelo quilo do salmão. Ações foram propostas para que tais práticas sejam mais bem aproveitadas, como: manter ou reforçar a ação de conscientizar/avaliar o quanto as condições adversas podem influenciar negativamente as atividades do restaurante, e se informar sobre os fornecedores de peixes da região e de outros estados brasileiros; realizar um planejamento financeiro, que leve em consideração a necessidade de se fazer uma reserva específica para o caso da empresa precisar comprar peixes mais caros; realizar reuniões com os

fornecedores para enfatizar a importância do salmão para o restaurante, e propor acordos com eles se a matéria-prima chegar ao Brasil em quantidade reduzida.

Para concretizar tais ações, os sócios da empresa precisam ter disponibilidade para se manterem atualizados sobre as greves que podem ocorrer na universidade, bem como para realizarem um planejamento financeiro que reserve uma quantia específica se a empresa necessitar. Além disso, a disponibilidade de tempo também é uma implicação importante para que eles consigam realizar reuniões com fornecedores e procurem outros na região ou em outros estados.

Assim, verificou-se que a matéria-prima consiste em uma ameaça para a empresa. Porém, com as implicações consideradas sobre a variável, tal ameaça pode ser minimizada, visto que a empresa considera muito importante o contato com os fornecedores, disponibilizando de tempo para se certificar das condições adversas no Chile, e para realizar um planejamento financeiro e reuniões com fornecedores. O sócio entrevistado afirmou, ainda, que está sempre atento às tendências econômicas: “muito da minha matéria-prima ficou mais cara, porque o próprio peixe é importado. Então, a gente fica atento com essa economia e, com certeza, esses déficits influenciam negativamente”.

. Variável demanda por comida saudável

O fator demanda por comida saudável foi considerado pelo entrevistado como um ponto positivo da empresa, pois a principal matéria-prima utilizada, o salmão, é um alimento com alto teor de ômega 3 e proteínas, exigidos em uma dieta balanceada. Corroborando a ideia da ABIA (2014, 2017) e da Food Service News (2014) sobre a mudança do estilo de vida da população nos últimos anos, o entrevistado mencionou que os jovens também têm procurado a temakeria por oferecer uma opção de comida menos calórica, e que alguns deles até questionam sobre a elaboração de combos com quantidades menores de arroz. Ainda sobre esse ponto, o entrevistado afirmou acreditar que “essa tendência do mercado, e por o salmão ser um alimento saudável, contribui muito para a empresa”.

Com o intuito de aproveitar melhor essa demanda, é importante que a empresa invista em propagandas, que enfatizem a ideia de que o salmão é um alimento que contribui para uma alimentação saudável, além de elaborar pratos atraentes para pessoas que seguem alguma dieta regrada. Ações foram propostas para que tais práticas sejam mais bem aproveitadas, como: reforçar ou manter a ação de buscar informações sobre os produtos com os quais a temakeria trabalha que podem fazer parte de uma dieta regrada; propor que a agência de propaganda contratada produza artes que enfatizem o quanto saudável é consumir os produtos do restaurante, em particular o salmão; realizar parcerias com nutricionistas e academias para que divulguem o trabalho do restaurante.

Para que tais ações sejam concretizadas, é necessário que a empresa possua recurso humano capaz de se certificar de todos os produtos que o restaurante trabalha e pesquisar aqueles que podem fazer parte de uma dieta. Também é preciso que a empresa obtenha recursos financeiros para pagar os serviços da agência de propaganda contratada, e possua disponibilidade para procurar academias interessadas em parcerias e para realizar reuniões com os seus gestores.

Portanto, verificou-se que as implicações consideradas sobre a variável demanda por comida saudável podem ser avaliadas como uma oportunidade, dado que o restaurante possui um funcionário formado em Gastronomia, que pode ajudar na seleção dos produtos saudáveis. Além disso, possui recursos financeiros para manter o contrato com a agência de publicidade, além de um sócio disponível para a realização de reuniões sobre possíveis parcerias.

. Variável concorrência

A concorrência foi considerada pelo entrevistado a variável principal, uma vez que é vista como a ameaça principal para a empresa. Isso porque, na cidade em que a temakeria está localizada, existem restaurantes tradicionais bem posicionados, que podem ser avaliados como concorrentes diretos, indiretos e substitutos. Desse modo, corroborando afirmações de Beckhauser *et al.* (2018) sobre definição estratégica, observou-se que a empresa procura formular a sua estratégia de atuação com base no comportamento dos seus concorrentes, a fim de gerar vantagem competitiva.

Nesse contexto, é importante que a empresa faça um levantamento de todos os restaurantes que podem competir direta e indiretamente com ela, além dos substitutos; conheça os pratos comercializados e os preços cobrados por tais restaurantes; realize cliente oculto nos concorrentes principais, para verificar como pode realizar um trabalho diferenciado. As ações propostas para que tais medidas sejam mais bem aproveitadas, foram: continuar praticando a ação de receber *feedbacks* de clientes que conhecem outros restaurantes; contratar uma equipe capaz de realizar um levantamento dos pratos e dos preços dos restaurantes concorrentes; realizar cliente oculto nos restaurantes principais da cidade.

Para que a empresa possa concretizar tais ações, é necessário que tenha interesse e disponibilidade para receber *feedbacks* de clientes de outros restaurantes, e possua recursos financeiros que permitam a contratação de uma equipe externa de consultoria para o levantamento de pratos, preços e cliente oculto. Desse modo, analisou-se que a concorrência é considerada uma ameaça, que, mediante as implicações consideradas sobre a variável, pode se tornar uma oportunidade no futuro, já que a empresa possui recursos financeiros para desenvolver tais atividades, bem como interesse na obtenção de *feedbacks*. Como afirmou o sócio entrevistado, “parte da concorrência é bem forte. Mas isso nos motiva a crescer cada vez mais”.

Conclusões

Esse artigo teve como objetivo analisar o nível de competitividade, por meio da matriz SWOT, de um restaurante de *fast-food* japonês. Para isso, foi considerada como objeto de estudo uma temakeria. Para que tal objetivo fosse atingido, foram investigados os conceitos de estratégia organizacional, competitividade empresarial, análise SWOT, além de características do setor de alimentação e *fast-food*. Isso permitiu levantar pontos sobre o ambiente interno e externo da temakeria, descrever e analisar as suas variáveis relacionadas com tais ambientes.

A busca por informações que sustentassem a realização do trabalho ocorreu por meio da pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. Os dados foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada com um dos sócios do restaurante focalizado, e utilizados materiais publicados como livros e artigos científicos. Os dados foram analisados com base no modelo de D. de P. R. de Oliveira (2013) e por meio do uso da análise de conteúdo, possibilitando interpretar adequadamente as informações obtidas na entrevista.

Desse modo, variáveis internas como ambiente, atendimento, sabor da comida, rotatividade e tempo de espera foram definidas como fatores que influenciam a dinâmica interna da temakeria. Além disso, variáveis como localização, sazonalidade, fornecedores, matéria-prima, demanda por comida saudável e concorrentes foram definidas como fatores que influenciam a sua dinâmica externa.

Na maioria das variáveis analisadas, observou-se uma predominância de pontos fortes e oportunidades, que podem ser mantidos ou mais bem aproveitados pelo restaurante, tendo em vista as ações sugeridas. Tais ações foram traçadas com base nas justificativas dadas pelo sócio entrevistado, ao definir cada variável como ponto forte, fraco, oportunidade ou ameaça. A maioria de tais ações, por sua vez, exige da temakeria algumas implicações em termos de disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos, que foram posteriormente avaliadas, da mesma maneira que as variáveis foram avaliadas pelo sócio.

Por fim, respondendo o problema de pesquisa formulado, verificou-se que o restaurante pode atingir um nível de competitividade elevado, já que todas as implicações apontadas foram avaliadas como ponto forte em termos de influência interna e como oportunidade em termos de influência externa. Além disso, identificou-se que a empresa tem capacidade para atender tais implicações, dispondo dos recursos necessários para competir com destaque no mercado.

Referências

- Associação Brasileira de Indústrias de Alimentação (2014). Mercado de *food service*. Recuperado de <http://www.abia.org.br/cfs2014/mercado.aspx>
- Associação Brasileira de Indústrias de Alimentação (2017). ABIA divulga balanço do setor de alimentos e bebidas - Indústrias recuperam a expectativa de crescimento desde meados do ano passado. Recuperado de https://www.abia.org.br/vsn/tmp_2.aspx?id=319
- Associação Brasileira de Indústrias de Alimentação (2019). Indústria de alimentos fecha 2018 com aumento de 2,08% em faturamento. Recuperado de https://www.abia.org.br/vsn/tmp_2.aspx?id=393
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (5a ed.). Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos* (3a ed.). São Paulo: Pearson.
- Barquette, S., & Chaoubah, A. (2007). *Pesquisa de marketing* (4a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2012). *Administração* (2a ed.). São Paulo: McGraw Hill/Bookman.
- Beckhauser, S. P. R., Wojahn, R. M., & Parisotto, I. R. dos S. (2018). Análise da vantagem competitiva das instituições de ensino superior de capital aberto. *Anais dos Seminários de Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 21.
- Bezerra, I. N., Moreira, T. M. V., Cavalcante, J. B., Souza, A. de M., & Sichieri, R. (2017). Food consumed outside the home in Brazil according to places of purchase. *Revista de Saúde Pública*, 51(15), 1-8. <http://dx.doi.org/10.1590/s1518-8787.2017051006750>
- Cararo, W. F., Becker, A., Guimarães, J. C. F. de, & Severo, E. (2018). Empreendedorismo e inovação como estratégia organizacional: Um caso de ensino. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 12(7), 1736-1749. <http://dx.doi.org/10.15210/reat.v12i7.14179>
- Chapman, A. (1995). *SWOT analysis*. Recuperado de <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>

- Churchill, G. A., Jr., & Peter, J. P. (2005). *Marketing: criando valor para os clientes* (2a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Collet, S. (1999). SWOT analysis. *ComputerWorld*, 33(29), 58.
- Dantas, N. G. de S., & Melo, R. de S. (2008). O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: O caso do município de Itabaiana/PB. *Caderno Virtual de Turismo*, 8(1), 118-130.
- Daychoum, M. (2007). *40 ferramentas e técnicas de gerenciamento* (3a ed.). Rio de Janeiro: Brasport.
- Faustino, F. (2012). A importância da análise SWOT no meio empresarial. *Portal Administradores*. Recuperado de <https://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-analise-swt-no-meio-empresarial/61089/>
- Fernandes, D. R. (2012). Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. *UNOPAR Científica Ciências Jurídicas e Empresariais*, 13(2), 57-68.
- Fernandes, I. G. M., Figueiredo, H. M., Costa, H. L. da, Sanches, S. G., & Brasil, A. (2015). Planejamento estratégico: Análise SWOT. *Revista Conexão Eletrônica*, 10(1), 1464-1473.
- Ferreira, A. (2013). SP tem mais sushi do que churrasco: veja franquias de comida oriental. *UOL Economia*. Recuperado de <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/06/28/franquias-de-comidaoriental-faturam-r-400-milhoes-em-um-ano-veja-opcoes.htm>.
- Ferreira, E. P., Gruber, C., Merino, E. A. D., Merino, G. S. A. D., & Vergara, L. G. L. (2019). Gestão estratégica em frigoríficos: Aplicação da análise SWOT na etapa de armazenagem e expedição. *Gestão & Produção*, 26(2), 1-14. <https://dx.doi.org/10.1590/0104-530x-3147-19>
- Food Service News (2014). *Perspectivas para 2015*. Recuperado de <http://www.foodservicenews.com.br/perspectivas-para-2015/>
- Goldschmidt, A. (2015). Análise SWOT na captação de recursos. *Financeiro 24horas*. Recuperado de <http://www.financeiro24horas.com.br/informativo.aspx?CodMateria=1138>
- Heinzen, D. A. de M., & Marinho, S. V. (2018). Alinhamento entre formulação e implementação da estratégia em Instituições de Ensino Superior no Brasil. *Anais dos Seminários de Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 21.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2002). *Administração estratégica* (4a ed.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard* (3a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Martins, P. G., & Alt, P. R. C. (2006). *Administração de materiais e recursos patrimoniais* (2a ed.). São Paulo: Saraiva.

- Melo, E. S., Silva, S. da C. D., & Ramalho, W. (2018). Estratégia em organizações educacionais católicas de Belo Horizonte: um estudo de múltiplos casos. *Anais dos Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 21.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). *O processo da estratégia* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Oliveira, D. de P. R. de (2013). *Planejamento estratégico* (31a ed.). São Paulo: Atlas.
- Oliveira, L. de (2004). A estratégia organizacional na competitividade: Um estudo teórico. *Revista Eletrônica de Administração*, 10(4), 1-24.
- Oliveira, N. de, & Freitas, M. do C. S. de (2008). Fast-food: um aspecto da modernidade alimentar. In M. do C. S. Freitas, G. A. V. Fontes, & N. de Oliveira (Orgs.), *Escritas e narrativas sobre alimentação e cultura* (pp. 239-260). Salvador: EdUFBA.
- Pereira, P. M. (2009). *Plano de negócio: uma análise de viabilidade econômico-financeira de uma temakeria móvel em Florianópolis* (Trabalho de Conclusão de Curso). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/119801/289762.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Porter, M. E. (1999). O que é estratégia? In M. E. Porter, *Competição: estratégias competitivas essenciais* (13a ed., pp. 46-82). Rio de Janeiro: Campus.
- Rezende, D. A. (2008). *Planejamento estratégico para organizações públicas e privadas*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Santos, B. R. P. dos, & Damian, I. P. M. (2018). O mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: Estudo em uma organização pública de saúde. *Em Questão*, 24(3), 253-274. <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245243.253-274>
- Silva, M. F. da, Mota, R. do C., Costa, F. H. P. I., & Magalhães, F. L. F. de (2018). Un estudio exploratorio sobre las principales debilidades de la tecnología de la información em un grupo de empresas ubicadas em la Gran São Paulo, Brasil. *Revista de Ciencia y Tecnología*, 29, 18-26.
- Silva, T. R. da, Medeiros, M. V. B., & Medeiros, G. R. N. (2018). Gestão de riscos no framework scrum utilizando análise Swot. *Revista de Tecnologia da Informação e Comunicação da Faculdade Estácio do Pará*, 1(1), 48-57.
- Toledo, K. (2010). "Fast-food saudável" é a nova tendência. *O Estado de S. Paulo*. Recuperado de <http://www.estadao.com.br/noticias/geral,fast-food-saudavel-e-nova-tendencia,542663>
- Vergara, S. C. (2014). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Viana, F. L. E. (2016). Indústria de alimentos. *Caderno Setorial ETENE*, 1(4), 2-16.

Virgillito, S. B. (2010). *Pesquisa em marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Saraiva.

Elisa Mirales

Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Professora assistente no departamento de Administração da UEM.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0335-6136>

Gabriela Porfírio Jacomino

Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1078-805X>

Célia Baldin

Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Administradora do Departamento de Recrutamento e Seleção da UEM.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7639-1819>