



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Armas e campos da competição e a gestão em alimentos e bebidas no turismo: Um estudo em restaurantes de Florianópolis

FLÁVIO COZZATTI

Universidade de São José - USJ
fcozzati@ig.com.br

MÁRCIO LUIZ MARIETTO

Universidade Anhembi-Morumbi
profmarcioluiz@uol.com.br

ISABEL CRISTINA SCAFUTO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
isabelscafuto@gmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

ARMAS E CAMPOS DA COMPETIÇÃO E A GESTÃO EM ALIMENTOS E BEBIDAS NO TURISMO: UM ESTUDO EM RESTAURANTES DE FLORIANÓPOLIS

Resumo

Foram investigados fatores que possibilitam que restaurantes especializados em frutos do mar em Florianópolis obtenham vantagem competitiva no seu ambiente de negócio. Estes fatores foram analisados a partir do Modelo de Armas e Campos da Competição. Duas proposições foram elencadas. Analisamos o conteúdo de entrevistas com 13 especialistas do *trade* turismo e com os proprietários de 36 restaurantes com a proposta de turismo gastronômico e cultural na região. Os resultados apontaram sete fatores relevantes à concorrência neste ambiente: tradição e identidade local; localização; atendimento; ambiente; culinária; estrutura física e administrativa; e gestão e recursos. As contribuições residem na proposta teórica de se incluir o fator localização como uma Arma da Competição, pois o mesmo não é demonstrado pela teoria; e a contribuição prática e gerencial ao apontar os fatores de competição entre os restaurantes.

Palavras-chave: Armas e Campos da Competição; Turismo Cultural e gastronômico; Restaurantes Turísticos.

Abstract

We investigate factor that enable sea food specialized restaurants from Florianopolis to gain competitive advantage in their environment. These factors were analyzed according to the Fields and Weapons Competition Model. Two propositions were established. We analyze the content of the interviews of 13 tourism trade specialists and 36 restaurant owners of the regional gastronomic and cultural tourism. The results showed seven relevant factors of the competition in this environment: tradition and local identity; location; service; ambiance; culinary; physical and administrative infrastructure; management and resources. The contribution includes the insertion of location as a Weapon of Competition, as the original model did not consider it. The practical contribution points to competition factors between the restaurants.

Keywords: Fields and Weapons Competition; Gastronomic and Cultural Tourism; Touristic Restaurants.



1 Introdução

Atrativos naturais não são considerados razão suficiente para o desenvolvimento de fluxos turísticos numa determinada região. Outros fatores como a estrutura de equipamentos para alojamento, alimentação, recreação ou lazer, assim como a organização de atividades de caráter artístico, cultural ou social, devem ser também valorizados. Usualmente, tal estrutura, além de atrair turistas para a região, proporciona alguma vantagem mercadológica para as empresas que ali atuam (Benny, 1998).

O ramo de alimentos e bebidas é formado por um conjunto de atividades dirigidas ao tratamento, transformação, preparação, conservação e embalagem de produtos alimentícios. As principais matérias-primas utilizadas são de origem vegetal ou animal, e os processamentos geram produtos diversificados. No conjunto, o setor de alimentos e bebidas incorpora sete milhões de empregos diretos e adota modelos de gestão caracterizados por utilização intensa de mão-de-obra, até por grandes processos industriais altamente mecanizados (Assunção, Sampaio e Nascimento, 2010, p.53).

Nesse contexto, torna-se imprescindível à sobrevivência das empresas do setor o foco estratégico de sua função produção alinhada às Vantagens Competitivas. Desta forma, o Campo da Competição é o *locus* imaginário da disputa num mercado entre produtos, serviços ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva. Os campos da competição representam os atributos do produto, serviço e da empresa valorizados e de interesse do cliente. Logo, Arma da Competição é qualquer atividade ou recurso da empresa. Arma da competição é uma atividade executada ou um recurso utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva. Prioritariamente, o critério para saber se uma vantagem é um Campo ou uma Arma da Competição é o interesse o cliente. Se ele tiver interesse, é um Campo. Se não tiver, é uma Arma (Contador, 1996; 2008; 2011; Pereira, Contador e Bazanini, 2013; Contador e Stall, 2011; Meireles, *et al*; 2007).

Este estudo se apoia no modelo de Campos e Armas da Competição (Contador, 2008; 1996) para examinar a gestão de um ramo do setor de alimentos e bebidas voltados ao turismo: o segmento de restaurantes com foco turístico dedicados às comidas típicas regionais – com base em frutos do mar e pescados - que atuam na cidade de Florianópolis. A questão de pesquisa foi: Em quais campos e quais as armas da competição os proprietários destes restaurantes concorrem?

A pesquisa dividiu-se em duas etapas. Na primeira etapa realizamos entrevistas semiestruturadas com 13 especialistas para selecionar os restaurantes que apresentaram destaque neste segmento no *trade* turístico e gastronômico da região. Na segunda etapa, estes restaurantes foram visitados e seus proprietários entrevistados por meio de instrumento específico. As informações levantadas nesses dois conjuntos de entrevistas foram objeto de análise de conteúdo (Bardin, 1991). Os resultados revelaram a presença de Sete fatores para a definição dos campos e armas da competição na concorrência entre os restaurantes com foco turístico na ilha de Florianópolis. Evidenciamos que um dos fatores que tende a caracterizar uma Arma da Competição - a Localização – foi destacado também, mas que não é evidenciado no Modelo. Portanto, realizamos uma contribuição teoria pela sugestão de se investigar, em pesquisas futuras, mais uma Arma a ser considerada – a Localização. A contribuição gerencial caminha na direção da identificação de fatores competitivos a serem observados por empresários e governos que possuem foco na gestão do turismo voltado às características gastronômicas e culturais.

2. Revisão De Literatura



2.1 Modelo de Armas e Campos da Competição (CAC)

O modelo de Contador (1996), até certo ponto original, já que divide a estratégia competitiva em campos da competição relativos à estratégia de negócio e em armas da competição relativas às estratégias competitivas. O modelo tem suas origens em Porter (1985; 1980) e em Krogh e Ross (1995) e Barney (2001; 1991; 1986). Para Contador e Stall (2011), Porter (1980) foi sutil ao perceber a importância do ambiente externo da empresa e do posicionamento dela nesse ambiente e apresentou o modelo das cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria. A prevalência que Porter atribui aos fatores externos fez surgir opositores muitos dos quais se agregaram a RBV (*Resource Based View*), cuja ênfase está nos fatores internos da empresa – a empresa pode criar vantagens competitivas a partir de seus recursos, tornando-se mais lucrativa. Logo, a prevalência que a RBV atribui ao ambiente interno faz com que sua abordagem, também, fosse incompleta (Contador e Stall, 2011; Contador, 2008).

A proposta de Contador (2008; 1996), no Modelo de Campos e Armas da Competição, era de alinhar as duas concepções distintas: de que a competitividade da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado, como pensa Porter, de que ela provém, basicamente, dos seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da RBV. O modelo propõe uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente distinguindo as que lhe interessam daquilo que vem a serem os Fatores Críticos de Sucesso, ou seja, as vantagens competitivas que não interessam aos clientes. As primeiras relacionam-se aos Campos da Competição (como preço, qualidade do produto, entre outras) e, as segundas, às armas da competição (como propaganda, rapidez de produção, entre outras). O que caracteriza um campo da competição é o interesse do cliente – se houver interesse do cliente, haverá competição entre empresas para conseguir sua preferência. As armas não interessam ao cliente (Contador e Stall, 2011; Contador, 2008; 1996).

2.1.1 Campos da Competição

Campo da Competição nada mais é, portanto, do que o *locus* onde a empresa busca vantagem competitiva. O campo da competição representa um atributo do produto, serviço ou empresa valorizado e de interesse do cliente (Contador, 2008, p.55). Ainda sobre o Campo da Competição, Contador (1996, p.18) entende que:

Uma boa estratégia exige um ou dois campos principais e um ou dois coadjuvantes, que não sejam excludentes, como preço e prazo. Uma empresa não deve querer ser boa em tudo. Ela não precisa ser excelente em tudo: basta ter excelência naquelas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos escolhidos.

Meireles *et al* (2007, p.106) explicaram a importância de selecionar campos distintos e tentar obter uma diferenciação, por exemplo, em preço e em qualidade ao mesmo tempo. Os autores explicaram que existem 5 macrocampos de competição com os 16 campos: a) competição em PREÇO: (1) em menor preço; (2) em guerra de preço; (3) em promoção; (4) condições de pagamento; b) competição em PRODUTO: (5) em projeto; (6) em qualidade; (7) em variedade de modelos; (8) em novos produtos; c) competição em PRAZO: (9) menor prazo de cotação e negociação; (10) menor prazo de entrega; d) competição em ASSISTÊNCIA: (11) antes da venda; (12) durante a venda; (13) após a venda; e e) competição em IMAGEM: (14) do produto, marca e empresa; (15) preservacionista; e (16) cívica.

Os Campos da Competição representam a estratégia de posicionamento do produto/serviço, no mercado. Assim, retratam as possíveis estratégias competitivas de negócio, ou seja, a definição do par: produto (ou serviço)/mercado (Pereira, Contador e Bazanini, 2013; Contador



e Stall, 2011). Para Contador (2008), competir num campo significa ser, ou almejar ser, melhor que as empresas concorrentes neste campo.

2.1.2 Armas da Competição

Arma da Competição é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários, com atribuições homogêneas, utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva. É por meio de sua atuação sobre as armas da competição que a empresa proporciona efetividade competitiva a seus produtos/serviços ou a si própria. Para cada um dos campos de competição há armas adequadas de que a empresa deve fazer uso para vencer. A vantagem competitiva num dado campo da competição é obtida por meio da excelência em uma ou mais armas (Contador, 1996; 2008; 2011; Pereira, Contador e Bazanini, 2013; Contador e Stall, 2011).

Meireles *et al* (2007), ainda explicam que as armas são as atividades que a empresa executa. Por isso, é muito fácil identificá-las. Mas não basta identificar as armas; é necessário ainda identificar quais delas dão vantagem competitiva num campo da competição. Isso é importante, porque apenas as armas relevantes devem ser excelentes. Dois conjuntos de armas obtidos por Meireles (2000) – armas da competição para produtos tangíveis – e por Lopes (2002) – armas da competição para serviços.

2.2 Gestão em Alimentos e Bebidas no Turismo

A gestão em alimentos e bebidas é formada por um conjunto de atividades dirigidas a diversas dimensões da Administração, como: Conceito do Negócio (ênfase no posicionamento do negócio, público-alvo e concorrência); Cardápios (ênfase nos processos de compras e estoques); Atendimento e Ambiente (ênfase na percepção dos clientes mediante o conceito do negócio); Recursos Humanos (ênfase na gestão de equipes); Gestão de Custos; Gestão de Preços (ênfase no conceito do negócio); Controles (ênfase nos indicadores do negócio); Higiene e Segurança (ênfase nas normas higiene e segurança alimentar); Gestão da Marca; e Consciência Ambiental, entre outras dimensões. Entendemos, também, que a mesma atua em diversas áreas empresariais como: Restaurantes; Bares; Hotéis; Gastronomia; Turismo; *Catering*; Restaurantes Industriais; entre outras tantas áreas. Todavia, o foco deste trabalho centra-se na gastronomia dos restaurantes com propostas ao turismo cultural.

No setor de restaurantes buscamos compreender os aspectos valorizados pelo consumidor por meio de alguns estudos ligados ao comportamento dos clientes. Alguns fatores destacados são: i) A Qualidade da Comida (Wang e Chen, 2012; Ramcook-Munhurun, 2012; Ryu, Lee e Kim, 2012; Kim, Ng e Kim, 2009; Sulek e Hensley, 2004); ii) A Qualidade do Serviço (Ryu, Lee e Kim, 2012; Kim, Ng e Kim, 2009); e iii) O Ambiente (Ryu e Jang, 2008). Estes resultados também são similares em estudos brasileiros (Mendes, Pires e Krause, 2014; Angenes e Moyano, 2013).

Em outro ponto, alguns estudos reconhecem que dentre as motivações para o turismo, o consumo da comida culturalmente local, é um fator importante para os turistas em nível de obter uma experiência local e distinta (Mkono, 2013; Kim, Eves e Scarles, 2009; Chou, Hsu e Chen, 2008; Hjalager e Corigliano, 2000; Getz, 2000). A comida caracteriza a herança cultural da região e pode até ser influente na escolha do local turístico (Sheldon, 1988) e na vantagem competitiva dos restaurantes e empresas da região (Henderson, 2009). A autenticidade da comida também é um fator influente (Jang, Ha e Park, 2012). No Brasil, alguns destes estudos, foram realizados em locais com forte apelo geográfico e cultura gastronômica e apontaram para os mesmos fatores (Maranhão, Figueiredo e Araújo, 2013;



Chagas, Ribeiro e Marques Jr, 2011). Outro fator a ser considerado seria a reputação da marca do restaurante (Chang, 2013; Michael, 2000). No trabalho de Bouty e Gomez (2010) explorando o caso do restaurante *Arpège*, o chef Alain Passard é considerado um recurso fundamental, e mais a reputação por 10 anos consecutivos obter três estrelas no Guia Michelin. A reputação da empresa afeta significativamente o valor percebido pelo consumidor (Cretu e Brodie, 2007), bem como a confiança (Keh e Xie, 2009). Entretanto, vale ressaltar que a imagem do restaurante é mais dependente da qualidade da comida do que o inverso (Ryu, Lee e Kim, 2012). Assim, propomos que:

P1: *A qualidade da comida e a qualidade do serviço são fatores que influenciam a escolha dos restaurantes, mas atuam em conjunto com a reputação da marca e o tipo de comida local em função das características regionais e culturais.*

Estes estudos tratam de artigos voltados para o comportamento do consumidor, apesar de analisar estas dimensões, poucos exploram os recursos internos. No caso específico de restaurantes em regiões com apelo geográfico e cultura gastronômica, quase nada foi estudado sobre a influência dos recursos internos, como argumentam Castro e Santos (2012). Ainda assim, dentre os poucos estudos sobre recursos internos no caso dos restaurantes existem dois recursos fundamentais: a experiência específica e o conhecimento do executivo (Combs, *et al.* 2011). Os autores explicaram que a experiência específica em uma área de restaurantes e a experiência dos executivos (entendemos aqui como proprietários de restaurantes) podem desenvolver uma competência central na conceitualização, no design e na marca dos restaurantes que tende a gerar uma forte identidade organizacional. Esta forte identidade organizacional se incorpora nas rotinas do restaurante e acaba por combinar recursos internos que diferenciam o restaurante no mercado ao qual está imerso (Combs, *et al.*; 2011, p.1120). Análogo a este argumento, a experiência do executivo no setor de restaurantes foi reconhecida, também, como um aspecto importante por Luxenberg (1985) e Combs e Ketchen (1999), bem como o conhecimento específico sobre o setor por Bradach (1997), Kaufman e Eroglu (1999) e Bouty e Gomez (2010). Desta forma propomos que:

P2: *A experiência dos executivos e seu conhecimento específico, sobretudo dos aspectos da herança cultural ligada ao contexto regional, vão influenciar as escolhas dos campos e as armas de competição ao quais os restaurantes estão imersos.*

3. Método

Elegemos como objeto do estudo os restaurantes especializados em frutos do mar, localizados na cidade de Florianópolis, por se tratarem de importantes símbolos histórico-culturais turísticos para a região. Na primeira etapa da pesquisa a coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas com treze especialistas da região. A formação do grupo foi composta por profissionais especialistas (Tabela 01) que atuam em Florianópolis, no setor de alimentos e bebidas e estão ligados ao segmento gastronômico e ao turismo local. As entrevistas foram gravadas com autorização expressa dos entrevistados e, também, foram transcritas.

Para essa etapa seguimos o roteiro de tópicos para questões abertas: qualificação do entrevistado; quais restaurantes eles recomendam; qual é o diferencial dos estabelecimentos; quais os fatores aos quais se credita o sucesso dos restaurantes. O objetivo foi identificar os restaurantes de sucesso e os fatores fundamentais na opinião do grupo. Foi aplicada a análise de conteúdo (Bardin, 1991), de onde foi elaborado um mapa cognitivo.



Tabela 01 - Lista de Especialistas Selecionados

ESPECIALISTA	ORGÃO/FUNÇÃO
1	<i>Sommelier</i> /Enólogo/Professor dos cursos técnicos de gastronomia do SENAC.
2	Sócio proprietário e Diretor Comercial do <i>site</i> GUIAFLORIPA especializado em lazer, turismo e gastronomia.
3	Sócio, proprietário e agente de turismo da “Açoriana Turismo” – representante da ABAV.
4	Professora e Coordenadora do curso de Turismo da ASSESC
5	Proprietário de rede de padaria (Pão Italiano), Jornalista com programa sobre gastronomia na TVBV
6	Diretora-executiva do <i>Convention Bureau</i> (parte do <i>trade</i> turístico)
7	Publicitário, radialista e colunista.
8	Secretário Municipal de Turismo
9	Presidente da ABIH-SC
10	Proprietária do Jornal “A Folha de Coqueiros”
11	Jornalista
12	Empresário proprietário da “Esse Vinhos”
13	Escritor especialista no ramo

Na segunda etapa foram entrevistados os proprietários dos 36 restaurantes selecionados. Além das questões do primeiro grupo, acrescentamos questões relacionadas ao fundador. O procedimento de análise de conteúdo e construção do mapa cognitivo foi similar ao do primeiro grupo. Os resultados dos dois grupos foram comparados. A confirmação dos atributos da Tabela 02 foi feita pela visita aos restaurantes durante o funcionamento.

Tabela 02 – Características dos Restaurantes

RESTAU- RANTE	LOCAL	VISTA	ORIGEM	PREÇ O	CULINÁRIA
1	Pântano do Sul	Mar	açoriano e pescador	Médio	Típico
2	Ribeirão da Ilha	Mar	pousada	-	-
3	Canto da Lagoa	Lagoa	açoriano e pescador	Médio	Típico
4	Santo Antonio de Lisboa	Mar	açoriano	Baixo	Típico
5	Lagoa da Conceição	Lagoa	açoriano e pescador	Médio	Típico
6	Lagoa da Conceição	Lagoa	açoriano e pescador	Médio	Típico
7	Lagoa da Conceição	Lagoa	açoriano e pescador	Baixo	Típico
8	Sambaqui	Mar	açoriano e pescador	Baixo	Típico
9	Lagoa da Conceição	Lagoa	açoriano e pescador	Médio	Típico
10	Barra da Lagoa	Mar	açoriano	Médio	Típico
11	Praia Brava	-	-	-	-
12	Lagoa da Conceição	Lagoa	açoriano e pescador	-	-
13	Praia da Joaquina	Mar	açoriano e pescador	Médio	Geral
14	Lagoa da Conceição	Lagoa	açoriano e pescador	Médio	Típico
15	Santo Antonio de Lisboa	Mar	açoriano e pescador	Médio	Típico
16	Sambaqui	Mar	açoriano e pescador	Alto	Diversificado
17	Jurerê Internacional	Sem vista	Açoriano e mergulhador ^e	Alto	Diversificado
18	Sambaqui	Mar	açoriano e pescador	Alto	Diversificado
19	Restinga	Mar	açoriano e pescador	Alto	Diversificado
20	Praia dos Ingleses	Mar	gaúcho	Alto	Diversificado
21	Praia da Cachoeira	Sem vista	lageano	Alto	Diversificado
22	Santo Antonio de Lisboa	Mar	açoriano	Alto	Diversificado



23	Ponta das Canas	Mar	açoriano e pescador	Médio	Típico
24	Lagoa da Conceição	Lagoa	açoriano e pescador	Médio	Típico
25	Lagoa da Conceição	Lagoa	açoriano mergulhador ^e	Alto	Diversificado
26	Jurerê Internacional	Sem vista	paulista	Alto	Diversificado
27	Santo Antonio de Lisboa	Mar	açoriano e produtor de ostras	Baixo	Típico
28	Pântano do Sul	Mar	açoriano e pescador	Baixo	Típico
29	Ribeirão da Ilha	Mar	açoriano e pescador	Alto	Diversificado
30	Barra da Lagoa	Lagoa	açoriano e pescador	Alto	Diversificado
31	Ribeirão da Ilha	Mar	paulista	Alto	Diversificado
32	Ribeirão da Ilha	Mar	açoriano e pescador	Médio	Diversificado
33	Ribeirão da Ilha	Mar	açoriano e pescador	Médio	Típico
34	Praia da Daniela	-	-	-	-
35	Cacupé	Mar	açoriano e pescador	Alto	Típico
36	Sambaqui	Mar	açoriano	Médio	Típico

4. Resultados

4.1 Observação Direta

Todos os restaurantes foram visitados e avaliados *in loco*, segundo características usuais e, normalmente, tangíveis, do setor de restaurantes (Tabela 02). Observamos que a maior parte dos restaurantes tem origem de empreendedores açorianos e pescadores, que montaram seus restaurantes aproveitando-se da localização e do fluxo de pessoas. Utilizaram receitas típicas, ou começaram com elas e evoluíram para cardápios mais elaborados e diversificados. Outros possuíam também produção de ostras e se comportaram da mesma maneira. Aqueles que eram mergulhadores, pela própria origem, iniciaram com restaurantes com cardápios mais elaborados e diversificados. Outros empreendedores, não nativos da ilha, aproveitaram as características da ilha e procuraram seguir os aspectos mais relevantes dos restaurantes locais. Os restaurantes progrediram de simples para confortáveis. Todos os restaurantes são empresas familiares na segunda geração ou com mais de um membro da família trabalhando no restaurante.

4.2 Percepções dos Especialistas

A partir do resultado das entrevistas semiestruturadas junto aos especialistas, foram identificados e classificados sete fatores que compõem a proposta de Campos e Armas da Competição (Tabela 03).

Tabela 03 - Fatores e sua relação com Campos e Armas da Competição

FATOR	ITENS	CLASSIFICAÇÃO
Tradição e identidade local	Pratos típicos, origem dos proprietários	Campo
Culinária	Gastronomia, cozinha, cardápio	Campo
Atendimento	Atendimento e forma de atender	Arma
Localização	Geográfica	*Possível Arma
Ambiente	Decoração, ambientação, conforto	Arma
Estrutura física/administrativa	Estética e sanitárias, tipo de imóvel	Campo
Gestão e Recursos	Formas de pagamento, Carta de vinhos	Campo

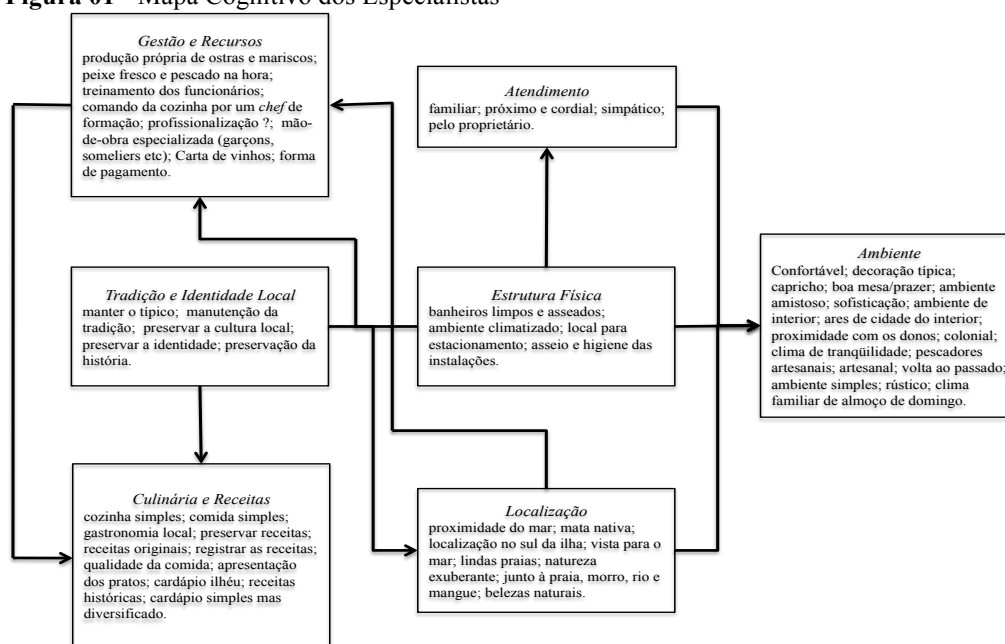
Os Fatores apresentados emergiram da análise de conteúdo das entrevistas dos especialistas (Figura 01) e empreendedores (Figura 02) originando um mapa cognitivo.



Observando o mapa cognitivo da percepção dos especialistas, notamos como principais fatores indicados: ambiente; culinária e tradição. Estes fatores aliados à: Estrutura física; Localização; e Atendimento formam as razões de sucesso, segundo os especialistas, para um restaurante especializado em frutos do mar na ilha de Florianópolis.

Os especialistas, também, apontaram os melhores restaurantes “especializados em frutos do mar” de Florianópolis: Restaurante 1 (12 indicações); Restaurantes 29 e 32 (9 indicações); Restaurante 25 (8 indicações); e Restaurantes 14 e 30 (7 indicações). Todos os fundadores e proprietários são de origem açoriana/pescadores.

Figura 01 - Mapa Cognitivo dos Especialistas



4.3 Percepções dos Proprietários

O segundo mapa cognitivo, construído a partir da análise de conteúdo, foi o da percepção dos proprietários (Figura 02). Na percepção dos proprietários é importante manter a tradição local, a história e a cultura, a culinária e atendimento personalizado. Seria importante considerar: ambiente, localização, e estrutura física e a gestão. A partir dos mapas realizamos a comparação entre a percepção dos especialistas e dos empreendedores (Tabela 04).

A partir desta comparação, de forma similar: os especialistas citaram **tradição e a identidade local** como aspectos importantes para atrair público, principalmente os turistas; Os proprietários citaram que preservar a tradição e identidade local, a partir de um sentimento de orgulho de perpetuar sua cultura e história, por meio da **culinária**, é fundamental. O **atendimento** é citado por ambos os grupos como um fator importante também, mas para qualquer restaurante. A **localização** foi considerada fundamental para um restaurante especializado em frutos do mar, principalmente por estarem geograficamente situados em uma ilha. O critério **ambiente** foi o que mais foi explorado em ambos os grupos, funcionando como uma agregação dos itens anteriores, que ao proporcionar bem-estar, torna-se um grande diferencial. A **estrutura física e administrativa** é uma preocupação demonstrada pela maior parte dos especialistas, enquanto os proprietários a percebem como uma necessidade de menor importância. Como no critério **gestão e recursos**, o grupo de especialistas se deteve fornecendo maiores detalhes, enquanto o grupo de empreendedores não atribuiu grande importância a esse critério.



Tabela 04 - Comparação entre a percepção dos especialistas e dos empreendedores dos Empreendedores

CRITÉRIO	ESPECIALISTAS	PROPRIETÁRIOS
Tradição e identidade local	Manter o típico; Manutenção da tradição; Preservar a cultura local; Preservar a identidade; Preservação da história	Simplicidade; Tradição (abre inverno/verão); Decoração e cardápio que espelhe a simplicidade do passado; Preservar o jeito “Mané de ser”; Manter a tradição
Atendimento	Atendimento familiar; Próximo/cordial; Simpatia no atendimento; Atendimento maravilhoso; Atendimento pelos proprietários	Atendimento personalizado próximo; Presença diária do(s) proprietário com os clientes
Ambiente	Confortável; Boa mesa/prazer; Ambiente de interior; Proximidade com os donos; Decoração típica; Ambiente amigável; Colonial; Artesanal; Rústico; Capricho; Sofisticação; Ares de cidade do interior; Volta ao passado	Ambiente leve integrado a natureza; Simples, agradável; Visual deslumbrante; Casa aconchegante; Decoração do ambiente; Decoração com motivos açorianos; Vista de cartão postal; Estabelecimento simples e aconchegante; Paisagem da natureza agradável; Ambiente calmo; Ambiente acolhedor
Estrutura Física e Administrativa	Banheiros limpos Ambiente climatizado; Higiene das instalações; Local para estacionamento Profissionalização Formação de mão-de-obra especializada (garçons, <i>somaliers</i> , etc...) Treinamento dos funcionários	Beleza da construção Casa tipicamente açoriana Higiene e limpeza Treinamento dos funcionários Comando da cozinha a cargo de CHEF (formado) Estacionamento amplo Profissionalização da administração Apresentação dos pratos
Gestão	Produção de ostras e mariscos própria; Peixe fresco, pescado na hora; Carta de vinhos; Formas de pagamento; Apresentação dos pratos	Preço Baixo; Melhoria contínua; Ouvir o cliente; Produtos do local; Produção própria (Fazenda Marinha); Produtos frescos (peixe/camarão); Foco no cliente; Carta de vinhos Forma atenciosa e prestativa de servir
Culinária	Cozinha simples; Comida típica; Preservar receitas; Receitas originais; Receitas históricas; Registrar as receitas; Qualidade da comida Cardápio Ilhéu; Cardápio simples e diversificado	Gastronomia simples e bem feita Qualidade dos produtos Qualidade do que é servido Comida simples e bem feita Gastronomia típica de qualidade Cardápio típico Comida servida com capricho Pratos fartos Comida gostosa e saborosa Excelência dos pratos servidos Esmero na preparação Receita original dos pratos típicos

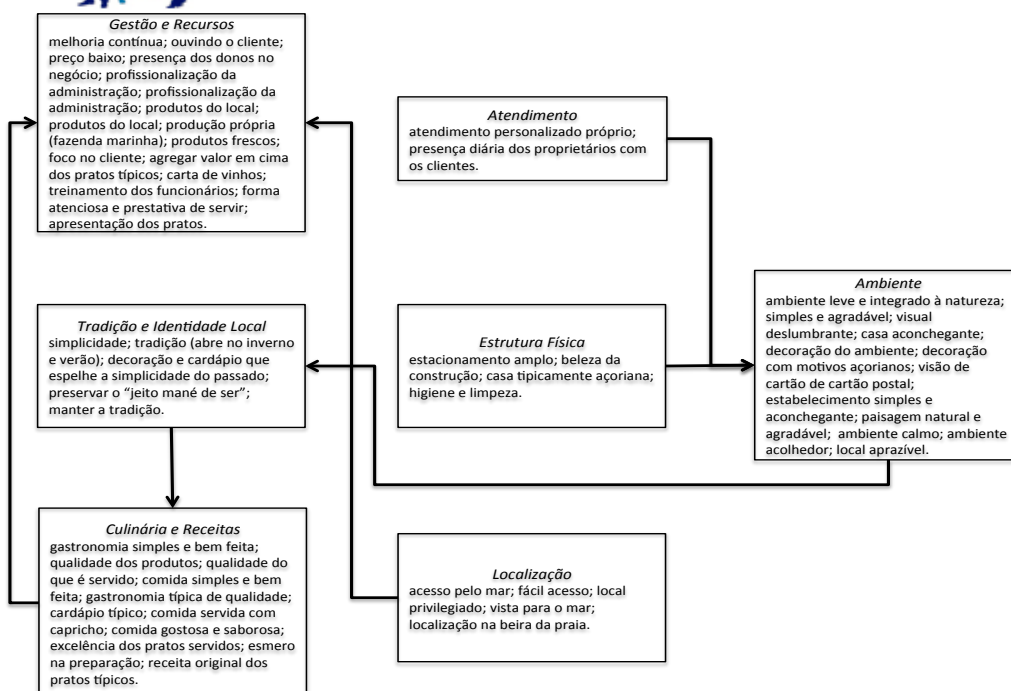


Figura 02 - Mapa Cognitivo

5. Discussão

Sete fatores, dentro do modelo de Campos e Armas da Competição, foram identificados para os restaurantes especializados em frutos do mar situados em Florianópolis: tradição e identidade local; atendimento; localização; o ambiente; a culinária; a estrutura física e administrativa; e a gestão e recursos. Estes fatores foram determinados pela visão de especialistas e confirmados na visão dos proprietários. Os especialistas tendem a refletir os aspectos mais valorizados pelo consumidor, enquanto que os proprietários tendem a refletir as características que acreditam ser mais relevantes ao seu negócio em nível de competitividade.

Estes fatores revelaram em quais campos e quais as armas de competição os atuais proprietários e os futuros competidores concorrem. Foram mostradas em quais Armas da Competição estes estabelecimentos devem ser excelentes para manter a Vantagem Competitiva (Contador, 1996; 2008; 2011; Contador e Stall, 2011).

Nossos resultados comprovam a *Proposição 1*, pois a qualidade da comida e do serviço que estão vinculados à reputação, tradição e identidade local são fatores importantes. Estes fatores demarcam os Campos da Competição para os especialistas e os proprietários de restaurantes. Ao contrário do que se poderia intuir, somente a qualidade da comida e do serviço não configuram vantagem competitiva a nenhum dos restaurantes. Podemos inferir que estas "qualidades" já estão intrínsecas no Campo da Competição entre restaurantes com apelo turístico que se propõem a difundir características gastronômicas regionais e culturais locais. Oferecer comida e serviço com qualidade não é diferencial neste contexto. Parece ser um dos atributos obrigatórios a quem concorre ou pretende concorrer neste ambiente (Maranhão, Figueiredo e Araújo, 2013; Jang, Ha e Park, 2012; Chagas, Ribeiro e Marques Jr, 2011; Henderson, 2009).

Dos 36 restaurantes analisados, 6 foram considerados acima dos demais pelos especialistas. Esses restaurantes considerados acima da média possuem como característica comum serem origem açoriana e de pescadores da região. Corroborando com a *Proposição 2* ao evidenciar que a experiência dos proprietários que deram origem aos restaurantes



influenciou as escolhas competitivas dos mesmos. Todos possuem seus restaurantes com vistas para a lagoa ou para o mar. Todos se especializaram em frutos do mar, além de terem criado um conceito de restaurante com apelo forte ao turismo mediante suas tradições açorianas e de pescadores (Combs, *et al.* 2011). O acesso a matérias-primas, o cardápio e receitas (principalmente as tradicionais), parecem ser fontes de vantagens competitivas melhor exploradas pelos restaurantes que se destacaram. Podemos inferir que a presença do empreendedor junto ao negócio e sua influência sobre a qualidade se destacam no campo da competição. Também, o conhecimento específico sobre a região e suas características e a experiência ao longo dos anos parece ter sido decisiva nas escolhas das armas e dos campos para a competição entre os 6 restaurantes e os que também estão imersos neste ambiente competitivo mas tiveram origem em outros contextos (Bouty e Gomez, 2010; Combs e Ketchen, 1999; Kaufman e Eroglu, 1999; Bradach, 1997; Luxenberg; 1985).

Durante as duas fases da pesquisa observamos que atributos como o da culinária típica ou diversificada, instalações simples, confortáveis ou sofisticadas, entre outras características que estão relacionados ao Modelo de Armas e Campos da Competição não foram apresentadas com a relevância esperada pela teoria. Entretanto, a “localização privilegiada na ilha” aparece como um fator importante. Assim, a escolha de um local parece proporcionar alguma vantagem competitiva, devido à restrição de bons locais com paisagem visualmente e atraente e a possibilidade para localização de restaurantes estarem cada vez mais escassas. Também foram considerados pelos entrevistados, na localização, os acessos facilitados às matérias-primas (pescados frescos). Estar próximo à praia e aos pescadores parece garantir acesso a pescados melhores e mais frescos em detrimento à restaurantes que se localizam mais ao centro da ilha. Esse recurso parece ser valioso, pois atrai clientes e, também, mostrou-se raro, pois não existe grande disponibilidade de terrenos e casas, sendo de difícil substituição e imitação pelo mesmo motivo.

6. Conclusão, Implicações Teóricas e Estudos Futuros

Nesta pesquisa identificamos sete fatores, dentro do Modelo de Campos e Armas da Competição, no segmento de restaurantes de comida típica regional (frutos do mar) com foco ao turismo em Florianópolis. Encontramos também um fator de evidencia - Localização – que não é contemplado no modelo teórico proposto. Os resultados encontrados foram apropriados às proposições desenvolvidas no referencial teórico.

A herança cultural permitiu, a alguns desses proprietários, o acesso privilegiado a canais de oferta de matérias-primas e insumos fundamentais para a elaboração de pratos típicos e, por extensão, para a qualidade de sua oferta culinária, da mesma forma que, também, auxiliou esses estabelecimentos a disponibilizarem-se de localizações geográficas privilegiadas. A escolha destas localizações foi oriunda de um direcionamento dos proprietários que, além da localização, influenciaram o trajeto longitudinal destes restaurantes à especificidades gastronômica e culturais provenientes de suas origens e da região geográfica.

Nossas contribuições, em um primeiro momento, se direcionam a verificar e estudos futuros e, se comprovado como nesta pesquisa, incluir no Modelo de Armas e Campos da Competição o Campo da “Localização”. Entendendo que é um modelo de análise concorrencial que agrega conceitos do ambiente externo das empresas, bem como da capacidade de utilização dos recursos internos para gerar Vantagem Competitiva (Contador, 2008; 1996), percebemos que - a localização - dos restaurantes, neste contexto, figurou como um Campo da Competição. No entanto, este campo não está presente à teoria. O motivo da proposta de estudos futuros e a inclusão do fator da “Localização” como Campo da



Competição parece ser simples e lógico. Se para Contador (2008; 1996), Campo da Competição é o *locus* onde a empresa busca vantagem competitiva e representa um atributo do produto, serviço ou da empresa valorizado e de interesse do cliente, no contexto desta pesquisa, os clientes escolheram, ou escolhem, o restaurante devido a “localização privilegiada”. Esta localização está inserida no apelo cultural e gastronômico da região.

Este estudo apresenta contribuição gerencial e prática na medida em que aponta os fatores concorrências no campo do turismo com vínculo cultural e gastronômico. O estudo apontou, de forma contextual, quais são os fatores ao quais os restaurantes da Ilha de Florianópolis concorrem entre si nesta área e região de turismo. Este conhecimento parece valioso não só aos empreendedores, mas, também, ao direcionamento de políticas governamentais nos planos regionais e municipais, valorizando vantagens que emergem de uma condição natural (natureza), cultural e local. Certamente a trajetória aqui empregada pode constituir uma linha de estudos relevante na medida em que se amplie este tipo de análise para outras regiões turísticas do país.

Referências

- Angenes, D. & Moyano, C. (2013). Atributos de escolha de serviços em restaurantes: um estudo exploratório. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 7(2), 317-336.
- Assunção, A. A., Sampaio, R. F. & Nascimento, L. M. B. (2010). Agir em empresas de pequena e média dimensão para promover a saúde dos trabalhadores: o caso do setor de alimentos e bebidas. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 14(1), 52-59.
- Bardin, L. (1991). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-50.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Beni, M.C. (1998). *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Editora Senac.
- Bouty, I. & Gomez, M-L. (2010). Des ressources à la pratique: analyse de la strategie légumière dans le champ de la haute cuisine. *Revue Française de Gestion*, 2010(203), 149-161.
- Bradach, J. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 276-303.
- Castro, F. & Santos, J. (2012). A cultura gastronômica como atrativo turístico: relato de experiência nos restaurantes de Aracaju/SE. *Revista Hospitalidade*, 9(2), 155-174.
- Chagas, M.; Ribeiro, S. & Marques Jr, S. (2011). Fatores que afetam a satisfação e fidelidade aos restaurantes de Natal/RN: uma análise sobre a percepção do turista nacional. *Observatório de Inovação e Turismo*, 6(1), 1-22.
- Chang, K-C. (2013). How reputation creates loyalty in the restaurant sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 536-557.
- Chou, T-Y; Hsu, C-L & Chen, M-C. (2008). A fuzzy multi-criteria decision model for international tourist hotel location selection. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 293-301.
- Combs, J. & Ketchen, D. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20(9)867-88.



- Combs, J.; Ketchen, D.; Ireland, R. & Webb, J. (2011). The role of resource flexibility leveraging strategic resources. *Journal of Management Studies*, 48(5), 1098-1125.
- Contador, J. C. (2011). Metodologia de campos e armas da competição aplicada ao estudo da competitividade de concessionárias Chevrolet. *Revista Inteligência Competitiva*, 1(3), 273-304.
- Contador, J. C. (2008). *Campos e armas da competição: um novo modelo de estratégia*. São Paulo, Saint Paul Editora.
- Contador, J. C. (1996). *Modelo para aumentar a competitividade industrial*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Contador, J. C. & Stall, E. (2011). A estratégia de internacionalização da Natura: análise pela óptica da vantagem competitiva. *Economia Global e Gestão*, 16(2), 63-82.
- Cretu, A. & Brodie, R. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: a customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230-240.
- Getz, D. (2000). *Explore wine tourism: Management, development and destinations*. New York: Cognizant Communication Corporation.
- Henderson, J. (2009). Effects of ethnic authenticity: investigating Korean restaurant customers in US. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 990-1003.
- Hjalager, A. & Corigliano, M. (2000). Food for tourists – determinants of an image. *International Journal of Tourism Research*, 2(4), 281-293.
- Jang, S.; Ha, J. & Park, K. (2012). Effects of ethnic authenticity: investigating Korean restaurant customers in the U.S. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 990-1003.
- Kaufmann, P. & Eroglu, S. (1999). Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 69–85.
- Keh, H. & Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intentions: the roles of trust, identification and commitment. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 732-742.
- Kim, Y-G, Eves, A & Scarles, C. (2013). Empirical verification of a conceptual model of local food consumption at a tourist destination'. *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 484-489.
- Kim, W.; Ng, C. & Kim, Y. (2009). Influence of institutional DINESERV on customer satisfaction, return intention, and word-of-mouth. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 10-17.
- Krogh, G. & Ross, J. (1995). A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personal Review*, 24(3), 56-76.
- Lopes, M. A. (2002). *Estudo da competitividade das empresas prestadoras de serviço autorizado de fabricante de ferramentas elétricas e pneumáticas por meio de campos e armas da competição*. Dissertação (Mestrado) - Universidade Paulista, São Paulo.
- Luxenberg, S. (1985). *Roadside Empires: how the chains franchised America*. Viking, New York.
- Maranhão, A.; Figueiredo, K. & Araújo, C. (2013). *Fatores determinantes da experiência do cliente: um estudo em bares e restaurantes do Rio de Janeiro e Vitória*. In: XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.
- Meireles, M. A. (2000). *Armas e campos da competição: uma contribuição a gestão da vantagem competitiva*. Dissertação (Mestrado) - Universidade Paulista, São Paulo.
- Meireles, M. A., Sanches, C., Marietto, M. L., Silva, O. R. (2007). Campos e armas da competição: um modelo para formular estratégia de produção nas pequenas e médias empresas. *RAI: Revista de Administração e Inovação*, 4(3), 102-116.



- Mendes, M.; Pires, P. & Krause, R. (2014). Relevância da gastronomia em restaurantes temáticos: um estudo de caso em Balneário Camboriú, SC. *Revista Rosa dos Ventos*, 6(1), 66-75.
- Mkono, M. (2013). Augmenting foodservice experiences through cultural entertainment at tourist destinations. *Journal of Foodservice Business Research*, 16(1), 40-51.
- Pereira, R. Z., Contador, J. C. & Bazanini, R. (2013). Formulação de estratégia competitiva pelo modelo de campos e armas da competição: verificação da aplicabilidade e adequação a uma rede de academias de ginástica. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 12(3), 242-280.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance*. New York: Free Press.
- Ramcook-Munhurum, P. (2012). Perceived service quality in restaurant services: evidence from Mauritius. *International Journal of Management and Marketing Research*, 5(3), 1-14.
- Ryu, K. & Jang, S. (2008). Influence of restaurant physical environments on emotion and behavioural intention. *The Services Industries Journal*, 28(8), 1151-1165.
- Ryu, K.; Lee, H-R. & Kim, W. (2012). The influence of the physical environment, food and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioural intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(2), 200-223.
- Sheldon, P. (1988). The role of foodservice in vacation choice and experience: a cross-cultural analysis. *Journal of Travel Research*, 27(3), 9-15.
- Sulek, J. & Hensley, R. (2004). The relative importance of food, atmosphere, and fairness of wait: the case of a full-service restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 235-247.
- Wang, C-H. & Chen, S-C. (2012). The relationships of full-service restaurant attributes, evaluative factors and behavioral intention. *International Journal of Behavioral Innovation*, 5(2), 248-262.