

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**INSERÇÃO DE NOVOS COMERCIANTES NO MERCADO DE ALIMENTAÇÃO  
FORA DE CASA NAS CIDADES DE OURO PRETO E MARIANA (MG):  
MOTIVAÇÕES, BARREIRAS DE ENTRADA E ESTRATÉGIAS. UM ESTUDO  
MULTICASO.**

**ELIZABETE VIEIRA DE CARVALHO**

Mariana-MG

2017

**ELIZABETE VIEIRA DE CARVALHO**

**INSERÇÃO DE NOVOS COMERCIANTES NO MERCADO DE ALIMENTAÇÃO FORA DE CASA NAS CIDADES DE OURO PRETO E MARIANA (MG): MOTIVAÇÕES, BARREIRAS DE ENTRADA E ESTRATÉGIAS. UM ESTUDO MULTICASO.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para a obtenção de Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. M.a. Daniela Martins Diniz

Mariana-MG

2017

Catálogo na fonte: Bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. - 1407 - essevalter@eishin.ufop.br

C331i Carvalho, Elizabete Vieira de  
Inserção de novos comerciantes no mercado de alimentação  
fora de casa nas cidades de Ouro Preto e Mariana (MG)  
[recurso eletrônico] : motivações, barreiras de entrada  
e estratégias : um estudo multicaso / Elizabete Vieira  
de Carvalho.-Mariana, MG, 2017.  
1 CD-ROM; 4 3/4 pol.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade  
Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Econômicas  
e Gerenciais DECEG/ICSA/UPOP

1. Comércio varejista - Administração - Teses - Ouro  
Preto (MG). 2. MEN. 3. Alimentos - Indústria - Teses  
- Ouro Preto (MG). 4. Monografia. I. Diniz, Daniela  
Martins. II. Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto  
de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências  
Econômicas e Gerenciais. III. Título.

CEU: Ed. 2007 -- 658.87  
: 15  
: 1417920



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA  
COLEGIADO CURSO ADMINISTRAÇÃO



---

**FICHA DE APROVAÇÃO**

**ELIZABETE VIEIRA DE CARVALHO**

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

Orientador(a): Ma. Daniela Martins Diniz

**COMISSÃO EXAMINADORA**

*Daniela Martins Diniz*

Professor (a) Ma. Daniela Martins Diniz  
Orientador(a) e Presidente da Banca

*Fernanda Maria Felício Macedo Boava*

Professor (a) Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava  
Membro Avaliador

*Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão*

Professor (a) Dra. Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão  
Membro Avaliador

Mariana, 28 de março de 2017.

## RESUMO

O objetivo central da pesquisa foi analisar a entrada de novos empreendedores no mercado de alimentação de Ouro Preto e Mariana (MG), buscando evidenciar as motivações para a inserção no setor, as barreiras de entrada e as estratégias utilizadas pelos novos entrantes. Para tanto, foi necessário compreender a motivação dos empreendedores para a entrada no mercado de alimentação; identificar as barreiras de entrada enfrentadas pelos novos comerciantes; e analisar as estratégias utilizadas pelos novos entrantes. Em termos metodológicos, esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso qualitativo, realizado a partir da aplicação de quatro entrevistas com comerciantes de alimentação, as quais foram gravadas e transcritas para facilitar a fase de interpretação dos dados e para se tentar entender o processo que se deu para a entrada de tais comerciantes no mercado. Foi possível verificar que dois desses empreendedores tiveram como motivação para entrar no mercado a ocupação de nichos inexplorados, um entrou no mercado de alimentação por necessidade (desemprego) e o outro para realizar um sonho. Em relação às barreiras de entrada, há consenso de que a vantagem, em termos de custo, seria a mais relevante, vista que os comerciantes que atuavam no atendimento ao público dominavam o mercado com produtos com preços bastante acessíveis à clientela local. Isto fez com que três dos empreendedores optassem por entrar no mercado com estratégia de Foco em Diferenciação e o quarto optou por adotar a estratégia de Foco em Custo. Para definirem onde investir, estes empreendedores fizeram uma pesquisa de mercado - com ou sem consultoria externa -, e elaboraram um plano de negócio, o que os levou a se posicionarem no mercado, de acordo com a melhor estratégia por eles definida.

**Palavras-chave: Concorrência, Negócio, Foco, Diferenciação.**

## **ABSTRACT**

The main objective of the research was to analyze the entry of new entrepreneurs in the market of Ouro Preto and Mariana (MG), seeking to highlight the motivations for insertion in the sector, the entry barriers and the strategies used by the new entrants. Therefore, it was necessary to understand the motivation of the entrepreneurs to enter the food market; Identify entry barriers faced by new traders; And analyze the strategies used by new entrants. In methodological terms, this research can be characterized as a qualitative case study, conducted from the application of four interviews with food merchants, which were recorded and transcribed to facilitate the interpretation phase of the data and to try to understand the process Which occurred for the entry of such traders into the market. It was possible to verify that two of these entrepreneurs had as motivation to enter the market the occupation of unexplored niches, one entered the food market by necessity (unemployment) and the other to realize a dream. Regarding the entry barriers, there is a consensus that the cost advantage would be the most relevant, given that the merchants that worked in the student service dominated the market with products that were very affordable to the local clientele. This led to three of the entrepreneurs opting to enter the market with Focus on Differentiation strategy and the fourth chose to adopt the Focus on Cost strategy. To define where to invest, these entrepreneurs did a market research - with or without external consulting - and elaborated a business plan, which led them to position themselves in the market, according to the best strategy defined by them.

**Keywords: Competition, Business, Focus, Differentiation.**

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Resultados anuais da indústria de alimentação no Brasil .....	24
---	----

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Perfil dos Entrevistados.....	28
--	----

## **LISTA DE SIGLAS**

<b>ABF</b>	Associação Brasileira de Franchising
<b>ABIA</b>	Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação
<b>ABRASEL</b>	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
<b>FIESP</b>	Federação das Indústrias de São Paulo
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IBOPE</b>	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
<b>ICHS</b>	Instituto de Ciências Humanas e Sociais
<b>ICSA</b>	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
<b>UFOP</b>	Universidade Federal de Ouro Preto
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. OBJETIVOS.....	12
1.2. Objetivo Geral.....	12
1.3. Objetivos Específicos.....	12
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	13
2.1. Estratégia.....	13
2.2. O que são Barreiras de Entrada .....	16
2.2.1. Economia de escala .....	17
2.2.2. Diferenciação de produto .....	18
2.2.3. Necessidades de capital .....	18
2.2.4. Custos de mudanças .....	18
2.2.5. Acesso aos canais de distribuição.....	19
2.2.6. Política Governamental .....	19
2.3. Estratégias Competitivas .....	19
2.4. O Mercado de Alimentação.....	22
2.4.1. A atratividade do setor de alimentação .....	23
3. METODOLOGIA DE PESQUISA .....	27
3.1. Tipo de Pesquisa.....	27
3.2. Instrumento de Pesquisa.....	28
3.3. Coleta e tratamento dos dados.....	28
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	30
4.1. Motivação para empreender .....	30
4.2. Barreiras de Entrada encontradas .....	31
4.3. Estratégias de Entrada adotadas .....	32
5. Considerações finais.....	34
5.1. Justificativa Prática e Teórica.....	34
5.2. Contribuições da Pesquisa.....	35
5.3. Limitações da Pesquisa .....	35
5.4. Estudos Futuros .....	35
Apêndice A.....	37
Referências .....	39

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda a entrada de novos comerciantes no mercado de alimentação fora de casa, nas cidades de Ouro Preto e Mariana, no Estado de Minas Gerais, municípios que recebem grande número de pessoas, que se deslocam de todo o Brasil e de outras localidades mundo a fora, para conhecer as cidades de Ouro Preto e Mariana (MG).

A realização desse estudo de caso teve como foco a busca por compreender a motivação que esses empreendedores tiveram para a escolha do setor de alimentação fora de casa para desenvolver seus projetos de negócio, as barreiras encontradas e as estratégias utilizadas para a entrada no mercado.

Ao lado desse questionamento primário, outros serviram para dar maior clareza no entendimento do processo de construção dos novos negócios:

- Houve um planejamento para entrar no mercado e enfrentar a concorrência?
- Quais as dificuldades iniciais encontradas ao entrar no mercado?

A definição da área de alimentação fora de casa para a realização desta pesquisa teve como ponto de partida o fato de que, num momento de crise de empregos – como atualmente vivenciado no país -, grande número de pessoas costuma direcionar sua opção empreendedora para a área de alimentação, pela quase certeza de que será um negócio viável.<sup>1</sup>

É sabido que, na contramão de uma crise econômica, que se alonga desde 2014, o setor de alimentação em geral, segue em crescimento, abrindo novos postos de trabalho e novas opções para seus atuais e potenciais consumidores, o que atrai novos investimentos.

Neste enfoque, este trabalho buscou investigar como se deu a entrada de novos comerciantes no mercado de alimentação fora de casa nas cidades de Ouro Preto e Mariana (MG) para atuar, em grande parte, no atendimento a estudantes dessas cidades, embora não fiquem restritos a este público. (planejamento, barreiras encontradas, soluções, etc.).

Para tanto, foi preciso ir até a esses novos entrantes no mercado de alimentação e entender como os mesmos se prepararam para “entrar no jogo”. Essa, entretanto, não foi uma tarefa tão simples, porque grande número de comerciantes convidados a participara do estudo não aceitaram, por razões diversas, tendo a amostra ficada reduzida em quatro comerciantes.

---

<sup>1</sup> A pesquisa de tendências do mercado gastronômico para 2020, contratada pela FIESP (2010), com entrevistas conduzidas pelo Ibope Inteligência, visando quantificar consumidores por preferência na hora de se alimentar, mostrou que 34% desses consumidores preferem a Conveniência e a Praticidade, sendo que a preferência pela Confiabilidade e Qualidade ficou em 23%, empatado com os que preferem a Sensorialidade e Prazer. Além destes três grupos de consumidores, o Ibope Inteligência, em dois outros grupos, “Saudabilidade e Bem-estar” e “Sustentabilidade e Ética”, obteve os restantes 21% da amostragem.

Além da pesquisa de campo, com os quatro comerciantes do setor de alimentação fora de casa, foi de fundamental importância para se alcançar os objetivos propostos neste trabalho, a utilização de revisão de literatura, feita através da análise de livros e de artigos técnicos e trabalhos acadêmicos.

Esta pesquisa teve como relevância teórica a contribuição para o estudo na área de estratégia e planejamento de novos negócios, para ser aplicado em um mercado de grande importância, que é o setor de alimentação fora de casa.

Como contribuição prática, pode-se afirmar que o estudo demonstrou o quanto os conceitos acadêmicos, quando bem aplicados, podem estabelecer o diferencial entre o sucesso e o fracasso de um novo empreendimento. Além disso, reforçou a importância da fase de planejamento para que um novo negócio seja exitoso.

Foram importantes para o desenvolvimento desta pesquisa, além do estudo de caso específico envolvendo os comerciantes entrevistados, as ideias e concepções de Michael Porter (1980; 1986; 1990) e outros autores, como: Bain (1956), Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2010), Nakagawa (2016), Evangelista (2009) e Cunha (2013), Fagundes e Pondé (1998), dentre outros, que souberam muito bem explorar temas como Planejamento Estratégico, Administração Estratégica, Barreiras à Entrada e temas correlatos, que fundamentam a parte teórica.

A modalidade de pesquisa utilizada foi um estudo de caso qualitativo, feito com quatro comerciantes de alimentação fora de casa, utilizando-se entrevistas, que foram gravadas e, posteriormente, transcritas, para facilitar o trabalho na fase de análise, interpretação e correlação dos fatos relatados.

## **1.1. OBJETIVOS**

### **1.2. Objetivo Geral**

Analisar a entrada de novos empreendedores no mercado de alimentação de Ouro Preto e Mariana (MG), buscando evidenciar as motivações para a inserção no setor, as barreiras de entrada e as estratégias utilizadas pelos novos entrantes.

### **1.3 Objetivos Específicos**

- Compreender a motivação dos empreendedores para a entrada no mercado de alimentação;
- Identificar as barreiras de entrada enfrentadas pelos novos comerciantes;
- Analisar as estratégias utilizadas pelos novos entrantes.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Este estudo de caso foi realizado com um público específico: comerciantes de alimentação fora de casa nas cidades de Ouro Preto e Mariana (MG), mas, as dificuldades enfrentadas e estratégias adotadas por qualquer outro empreendedor, ao querer entrar em um determinado mercado, toma contornos, quase sempre, similares, razão porque, este referencial teórico procura fundamentar o estudo e nortear a pesquisa, através do embasamento de literatura publicada sobre o mesmo tema e tidas como destacadas.

O referencial teórico foi dividido em quatro partes: a primeira parte, intitulada “A Estratégia”, apresenta conceitos básicos de Estratégia e sua aplicação em um planejamento empresarial, com o objetivo de dar início ao entendimento do que o empreendedor deve pensar para seu planejamento empresarial e adotar na administração de seu negócio.

A segunda parte aborda as “Barreiras de Entrada” e discute as diversas categorias de barreiras impostas pelos partícipes do mercado para tentar impedir a entrada de um novo concorrente.

A terceira parte aborda as “Estratégias de Entrada”, demonstrando como um novo entrante pode vencer as barreiras a ele impostas, com a adoção de estratégias competitivas adequadas, chamadas por Porter de Vantagens Competitivas.

Por fim, o referencial teórico aborda, na quarta e última parte, “O Mercado de alimentação”, mostrando tendências e indicadores que demonstram a grande penetração do *fast-food* e também a comida saudável - dois setores de alimentação explorados pelos pesquisados deste trabalho -, tendo, quase sempre, clientes garantidos para ambas as modalidades de alimentação. Discute também este item do referencial teórico, o que, de fato, torna o setor de alimentação fora de casa atrativo para a inserção de novos entrantes.

### 2.1. Estratégia

A palavra estratégia pode ser definida de diversas maneiras. Para Evangelista (2009), isso decorre das várias escolas de pensamento que discutem o tema, cada qual abordando estratégia por um ponto de vista, em particular. Outra característica que contribui para a diversidade de emprego do conceito de estratégia é a sua relação com o ambiente.

Assim, pode-se afirmar que a influência do ambiente externo sobre as organizações oferece oportunidades diferentes de definições e conceituações (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010). Os autores sustentam não haver uma definição universal para o termo estratégia, mesmo porque, vários estudiosos divergem, entre si, nesse esforço de

definir estratégia, pois há, para alguns, relação com metas e objetivos, enquanto outras correntes fazem uma “firme distinção” entre tais termos.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a ligação entre a organização e o ambiente é a essência da palavra estratégia. Os autores argumentam, sobre essa perspectiva, salientando que o cenário, no qual se encontram as organizações, oferece oportunidades para o planejamento e desenvolvimento de projetos, que são um dos pressupostos da estratégia.

Por meio da estratégia é que as organizações projetam suas atividades e conseguem observar probabilidades de cenários econômicos, sociais e políticos. Assim, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia de uma organização serve para fomentar a forma de como reagir a um possível cenário desconhecido no mundo dos negócios.

Na visão dos autores, a estratégia é um plano, uma ação, enfim, um conjunto de diretrizes, e tem duas características essenciais: ser planejada e apresentar um desenvolvimento lógico e intuitivo dessa ação para alcance do objetivo.

Pode-se dizer ainda que estratégia constitui um conjunto de metas a serem atingidas e respectivas ações que, cumpridas conforme planejado, devem contribuir para que a organização, explorando de forma sistemática suas “competências essenciais”, possa obter vantagem competitiva sobre os concorrentes. (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Para Porter (1986), a estratégia empresarial deve ser fruto de uma ação consciente e planejada, em que a organização formula e implanta uma série de ações que visam a melhoria de seu posicionamento competitivo no mercado em que está inserida, ou ser algo que se realiza, de forma inconsciente (“implícita”), por já estar internalizada na cultura da organização, com as pessoas reproduzindo determinadas ações de forma natural.

Em entrevista concedida ao HSM Experience (2014), Michael Porter afirma que, simplificando o conceito de estratégia, poder-se-ia afirmar que é o que vai fazer, de diferente, uma organização para que lhe proporcione competitividade. Reforça, contudo, que a estratégia deve visar a criação de valor adicional para o cliente e não gravitar em torno de preço, o que seria uma disputa destrutiva.

Porter diz que não constitui estratégia a implantação de “melhores práticas”, a compra de uma mais recente máquina, o uso da internet para se comunicar com os clientes, adquirir a tecnologia mais recente ou conhecimento sobre gestão, pois isto apenas contribui para manter a empresa eficiente e produtiva, ou seja, é uma melhoria operacional.

De acordo com o autor, apesar de serem importantes tais ações, não será fazendo a mesma coisa melhor que o empreendedor poderá dizer que está adotando uma “estratégia”.

Para ser assim considerada, a ação desenvolvida deve redundar em uma forma diferente para entregar valor ao cliente; é “ter clareza real sobre o que vai fazer diferente”.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), perceberam que as definições de estratégia eram sempre muito amplas e, para um melhor entendimento do termo, se fazia necessário trabalhar cinco definições, dentro do escopo de estratégia, as quais deveriam abarcar: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Essa abordagem ficou então conhecida como os 5 P's da estratégia. Primeiro, a estratégia como Plano, que é uma diretriz, indicando o caminho e ajudando a solucionar os problemas da organização, devendo adotar em sua elaboração, técnicas adequadas e desenvolvidas de forma consciente e proposital.

A segunda abordagem seria a estratégia como Pretexto ou também chamada por “manobra específica para enganar um oponente ou concorrente”. Uma tática usada para superar os concorrentes. Enfim, aplicada para determinada situação (pretexto).

Estratégia como Padrão, está relacionada com o tipo de comportamento, intenção ou conjunto de ações coerentes com o objetivo das organizações. Ou seja, ações padronizadas, repetidas sempre visando o atingimento de um determinado objetivo organizacional.

Estratégia como Posição, se refere ao ambiente em que a organização está inserida somando-se assim forças entre a organização e o meio ambiente, seja externo ou interno da organização, enfim, está relacionada à sua localização.

O quinto P é a estratégia como Perspectiva, ou seja, é o comportamento da empresa voltado para aspectos internos da organização, quando a estratégia se dissemina pelos ideais, valores e cultura da empresa. Neste contexto a estratégia é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. (MINTZBERG, LAMPEL, AHLSTRAND 2010, P, 29).

Os autores ressaltam que as definições de estratégia, estabelecidas com os 5 P's, não devem ser vistas de forma isolada, pois elas se complementam. Cada definição acrescenta componentes importantes na compreensão do que seja estratégia e instiga a afronta de questões fundamentais para a organização, como um todo, devendo ser inseridas na prática organizacional, no dia-a-dia, e não serem vistas como ferramentas de uso específico.

No caso presente, o estudo procurou focar no conceito de estratégia como plano, buscando entender como os empreendedores planejaram e quais diretrizes foram definidas para que fosse possível a entrada competitiva no mercado local de alimentação que, conforme definição já apresentada deveria constar de ações previamente preparadas e colocadas em prática de forma “consciente e deliberada”, pelas naturais dificuldades impostas por qualquer que seja o ambiente concorrencial.

Fleury e Fleury (2003) consideram, contudo, que qualquer que seja a estratégia competitiva adotada pela organização – servindo aqui para os novos entrantes -, independente de suas características, esta deve buscar sempre uma das três hipóteses: Excelência Operacional (qualidade/custo), Inovação em Produto (produtos novos) ou Orientada para o Cliente (produtos específicos para clientes específicos). Para tal, afirmam os autores, que a organização deve ter alinhada sua estratégia competitiva com suas competências essenciais (aquilo que ela faz, que ninguém mais faz), sem o que, essa dificilmente será atingida.

Por fim, Pereira (2011), nos ensina que o empreendedor deve ter como foco, a “criação do futuro”, usando de todos os recursos disponíveis para criar vantagem competitiva ou capacidade de diferenciar-se dos outros, mesmo porque, os partícipes do mercado vão tentar se opor à entrada de um novo *player* em seu ambiente concorrencial, impondo barreiras a esse estreante que, para resistir, deverá contar com um bom planejamento e de estratégias eficazes, que venham bloquear a ação das possíveis barreiras de entrada.

## **2.2. O que são Barreiras de Entrada**

Foi na década de cinquenta que John Bain e Paolo Sylos-Labini, primeiro desenvolveram críticas às barreiras de entrada, sendo que seus trabalhos serviram de base para que outros autores discutissem o tema. As barreiras impostas aos novos entrantes podem ser classificadas em diversas categorias, como: políticas, econômicas, técnicas, legais, culturais, sociais. (FAGUNDES E PONDÉ, 1998).

Para Bain (1956), uma empresa para se manter lucrativa, em um nível acima da média ou no que este denomina de “nível extraordinário”, faz-se necessário impor barreiras à entrada de novos concorrentes no mercado em que estão inseridas. Entretanto, o autor pondera que o preço praticado, em nível superior, poderá vir a ser um estimulador para a entrada de novas empresas no mercado, caso seja tão mais elevado do que o preço concorrencial.

A condição de entrada estaria condicionada, ainda, de acordo com o autor, a três determinantes: vantagem de custo, diferenciação de produto e manutenção de economia significativa de escala pelas firmas estabelecidas, que venham dificultar a entrada de novas.

De acordo com Bain (1956), a entrada de uma nova firma no mercado pode acontecer de duas formas: a) Ocorre o estabelecimento de uma entidade legal independente e nova na indústria; b) Ocorre a introdução de uma capacidade produtiva nova para produção em um mercado que não era usada antes deste evento.

Para Porter (1980), a Barreira de Entrada é uma das cinco forças que facilitam ou dificultam com que novas empresas entrem no mercado. Essa força refere-se ao grau de

competitividade de mercado ou até que ponto as empresas são capazes de entrar no segmento e concorrer por clientes.

As novas organizações que entram no mercado trazem uma carga de eficiência, grande capacidade e o anseio de alcançar uma parcela do mercado. E como resultado, os preços podem ser reduzidos, com a diminuição da rentabilidade dos concorrentes (PORTER, 1980), razão porque as empresas já estabelecidas usam de barreiras à entrada a novos concorrentes.

Fagundes e Pondé (1998) alertam para o fato de que os níveis de barreiras à entrada serão menos impactantes para indústrias que já atuam no mercado em áreas correlatas, exemplificando o caso de uma indústria de refrigerante que pretenda entrar no ramo de cervejaria, estaria em posição mais favorável do que outra que estrearia no setor de bebidas.

Outros fatores que podem favorecer um novo entrante, de acordo com os autores, é a introdução de um produto que seja inovador, ter quadros técnicos qualificados, ter acesso fácil a linhas de financiamento, tecnologia ou “unidades integradas verticalmente na produção de alguns insumos”.

A atuação dos novos entrantes no mercado estará sujeita a barreiras impostas a eles pelas organizações que já estão estabelecidas e podem ser as seguintes:

### 2.2.1. Economia de escala

Porter (1980) aponta como uma das barreiras de entrada que pode ser imposta pelas empresas atuantes do mercado a potenciais entrantes, a Economia de Escala. Para ele, diante desta barreira, novas empresas ingressariam no mercado com dimensões reais já estabelecidas pelos concorrentes ou com uma baixa escala e, por consequência, com desvantagem de custo.

Assim, para ser competitiva, a organização entrante estará sujeita ao risco de ter que dar início aos seus negócios com alta escala de produção ou, por produzir em escala menor, teria seus custos de produção altos em relação aos demais concorrentes, o que implicaria na queda da margem de lucro a um patamar não atrativo ou o preço de seu produto estaria acima da média do mercado, desestimulando o consumidor. (FERNANDES, 2009).

Para Martins (2003), a suposta barreira à entrada, adotada pela economia de escala, está também vinculada ao atendimento a uma “parcela elevada do mercado” da escala de produção existente. Assim, uma nova concorrente, nesse mesmo nível de escala, levaria à queda de preços dos produtos ofertados.

### 2.2.2. Diferenciação de produto

Considerando que as organizações já existentes oferecem produtos diferenciados, isso acabaria fidelizando seus clientes. Para Porter (1980), esse é um condicionante para afastar as novas empresas, que já entrariam em desvantagem, pois terão mais despesas e alto custo para tentar superar os concorrentes.

Fernandes (2009), afirma que essa proximidade estabelecida com os consumidores pelas marcas já atuantes em determinado nicho, pode criar um dificultador ou um desestímulo para que tais consumidores se aventurem por uma nova marca que passou a atuar no mercado.

Para Lopes e Marion Filho (2005), nesse caso, “as novas entrantes devem escolher entre vender seus novos produtos a um preço mais baixo que as firmas já estabelecidas ou investir um montante elevado em propaganda e publicidade para divulgar a nova marca”, o que implica na efetividade da barreira estabelecida em função da diferenciação do produto.

Para os autores, se o entrante partir para reduzir os preços de venda, estará sujeito a prejuízos ou redução prejudicial da margem de lucro, estratégia difícil de ser implementada por longo prazo. De outra forma, “gastos elevados em publicidade e propaganda acabam por elevar os custos médios da entrante, o que funciona de forma semelhante à existência de vantagem absoluta dos custos”, o que, ao final, traria prejuízo à rentabilidade da empresa, especialmente se as concorrentes já estabelecidas resolvem partir para uma guerra de preços.

### 2.2.3. Necessidades de capital

De acordo com Porter (1980), essa barreira refere-se ao alto investimento em áreas de desenvolvimento e pesquisas com tecnologias especializadas, ou equipamentos diferenciados.

De acordo com Kupfer (2002) apud Lopes e Marion Filho (2005), quando a entrada de uma empresa em um mercado exigir desta, o aporte de elevado volume de capital, para investimento inicial, isso também pode ser visto como uma barreira de entrada que, “assim como a barreira de escala é decorrente da existência de elevadas escalas mínimas eficientes”.

### 2.2.4. Custos de mudanças

Barreira estipulada pelo custo de mudança é quando uma empresa muda um fornecedor, de um produto por outro. Porter (1980) cita alguns fatores que elevam o custo: treinamento de funcionários; novos equipamentos; custo e tempo para teste de uma nova frente; novo projeto do produto.

Os custos de mudanças são altos, fazendo com que os novos comerciantes aperfeiçoem substancialmente os custos para conquistar e fazer que seus produtos conquistem os clientes de seus concorrentes (Porter, 1980).

#### 2.2.5. Acesso aos canais de distribuição

São estratégias adotadas na logística de distribuição de produtos. Porter (1980), afirma que os novos entrantes têm que usar como fator coringa a persuasão, para que os distribuidores do mercado assegurem a distribuição de seus produtos com descontos e ajuda de custo em publicidades; isso ajudará no preço final de seus produtos.

Porter (1980) fala do controle dos canais de distribuição, uma limitação imposta pelos concorrentes dificulta ainda mais a entrada de novos comerciantes.

#### 2.2.6. Política Governamental

São medidas adotadas pelo governo como restrição de acesso a matérias-primas ou até mesmo cobranças abusivas de licença para seu funcionamento.

### 2.3. Estratégias Competitivas

Para Porter (1990), Estratégia Competitiva é o posicionamento da organização em seu ambiente concorrencial. Para o autor, o “posicionamento” da organização significa bem mais que posicionamento do produto ou o conceito da área de marketing quando se refere à posição da organização no mercado. Porter ensina que Posicionamento tem de ser de toda a empresa, envolvendo todas as funções, desde a produção, vendas, logística, manutenção e cada um de seus funcionários, do ambiente onde concorre.

Para desenvolver a estratégia competitiva mais adequada é preciso, primeiro, compreender o quanto o mercado em que a empresa atua é atrativo. Para isso, Porter (1990) afirma ser necessário saber o que faz determinado setor ser mais lucrativo que outro. Essa análise dará uma melhor percepção do quanto é bom “o jogo em que se quer competir”. É o que Porter denomina “Análise da Indústria”.

Uma segunda análise vital para a criação da estratégia competitiva, na visão de Porter (1990), é a análise da posição da empresa no mercado e o desempenho que as empresas obtêm, ano após ano; o que faz uma empresa ser sempre lucrativa e outra não, quando estão competindo em um mesmo mercado.

No caso da análise da atratividade do mercado, Porter (1990) afirma ser preciso fazer esta análise com base nas cinco forças preconizadas por ele, quais sejam: a Rivalidade entre

Concorrentes, Poder de Negociação dos Clientes, Poder de Negociação dos Fornecedores, Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes e Ameaça de Produtos Substitutos.

De acordo com o autor, em cada setor, em particular, uma das cinco forças pode apresentar-se com maior significância, e será esta a força que exigirá uma maior “atenção estratégica”, ou seja, será onde o empreendedor deverá aplicar sua criatividade para tentar superar os concorrentes e se destacar no ambiente concorrencial.

Conforme Porter (1990), o empreendedor também deverá ficar de olho em como este ambiente poderá ser afetado por eventuais mudanças, como sua empresa poderá influir nessa mudança e qual a estratégia que sua empresa tem para agir na moldagem do ambiente, de forma que isso o favoreça diante dos concorrentes.

Com base no resultado dessa análise feita em relação às cinco forças de Porter, o empreendedor deverá definir o posicionamento que sua empresa adotará frente ao cenário competitivo encontrado, ou seja, deverá definir a oportunidade existente para que a empresa possa se diferenciar dos concorrentes e prosperar. (NAKAGAWA, 2016).

Para a segunda análise, que se refere à posição da empresa no mercado, ou seu Posicionamento Competitivo, deverá ser analisado “como uma empresa pode obter desempenho superior dentro de seu setor seja qual for a rentabilidade dele”,

Porter (1990) afiança que esta tarefa exige o entendimento de que a empresa precisa de uma vantagem competitiva que seja sustentável, fazendo algo melhor do que seus concorrentes e se protegendo contra a imitação dos rivais.

Para Porter (1990), uma vantagem competitiva pode ser obtida pela estratégia de diferenciação ou pela estratégia de baixo custo, ambas propiciando desempenho superior e maiores lucros para a empresa, mas afiança que a empresa que não fizer a opção por custo baixo ou diferenciação, tende a ter desempenho inferior à média de qualquer setor em que decidiu por se estabelecer. Portanto, neste caso específico, tudo leva a crer que a estratégia de diferenciação, adotada pelos quatro entrevistados, tende a ter sido a mais acertada.

A empresa, ao buscar por uma dessas duas vantagens competitivas, custo ou diferenciação, de acordo com Porter (1990), deve também definir algo fundamental para implementação de sua estratégia, qual seja, a abrangência de sua estratégia, ou alvo, se amplo (muitos produtos, muitos clientes, vários locais) ou se restrito (um determinado tipo de produto, cliente e a área geográfica a ser abrangida). São essas variadas possibilidades que induziram o autor a denominar tais estratégias de genéricas.

**Tabela 1 - Vantagens Competitivas de Porter**

Alvo Estratégico	Vantagem Competitiva	
	Posição de baixo custo	Exclusividade do produto percebido pelo cliente
	Estratégia a ser adotada	
Amplio	Liderança pelo Custo	Diferenciação
Restrito	Foco em Baixo Custo	Foco em Diferenciação

**Fonte: Strategy Train / Porter (1990)**

De acordo com a tabela 1, vê-se que é possível buscar uma atuação mais ampla da empresa (mercado, produto, cliente) e, mesmo assim, ter baixo custo, assumindo posição de Liderança em Custo. Ou ter uma atuação mais restrita (produto, cliente, região) e com foco no baixo custo.

No caso de diferenciação, a empresa poderá, igualmente, atuar tanto de forma ampla, com a estratégia de Diferenciação ou de forma restrita, focada na Diferenciação.

Porter (1990) alerta, contudo, que para a manutenção de uma estratégia de diferenciação é essencial que a empresa tenha funcionários sempre bem treinados e satisfeitos, para que possam transmitir isto na prestação do serviço ao cliente. Outro fator destacado por Porter (1990), como uma “ferramenta crucial na implantação da estratégia de diferenciação é a tecnologia”, que deverá ser utilizada na produção ou em processos auxiliares e o uso do processo de Melhoria Contínua.

Carpinetti (2011) trás os princípios preconizados por Deming para o processo de Melhoria Contínua e esclarece:

A lógica do raciocínio relativo à melhoria Contínua é simples: para oferecer produtos ou serviços melhores ou diferentes do que a concorrência oferece é preciso investir em melhorar, continuamente, o produto ou serviço de forma a torná-lo mais atrativo. Como a melhoria dos produtos é resultante da melhoria dos processos e de aspecto-chaves da qualidade, por consequência, a melhoria contínua dos produtos ou serviços implica necessariamente na melhoria contínua dos processos produtivos. Os processos de melhoria contínua de produtos e processos, por sua vez, dependem do comprometimento da alta gerência e do envolvimento e capacitação de toda a força de trabalho em direção à melhoria.

Neste ponto é importante retomar os ensinamentos de Porter (1990), quando este afirma que uma empresa direcionada para um determinado público-alvo, sempre estará sob pressão para que amplie ou saia do foco inicial de sua estratégia, oferecendo um produto a mais ou um serviço adicional ao planejado no nascedouro do negócio, com o propósito de ganhar alguns clientes adicionais, o que não parece ser aqui o objetivo do proprietário.

Porter (1990), também afiança que este tipo de tentação deve sempre ser rechaçado, pois se a empresa fugir de seu foco estratégico poderá correr o risco de perder a “vantagem

competitiva essencial na qual se baseia”, sendo fundamental que continue se dedicando a atender, com consistência em tudo que faz, para o seu público específico.

Depois da análise dos concorrentes, da definição da estratégia competitiva a ser adotada pela empresa e da abrangência, Porter (1990) afirma que outra questão, que deve ser levada em conta, é a avaliação de como manter esta vantagem competitiva sustentável e chama a atenção para o fato da empresa, que quer ser competitiva, ter que, obrigatoriamente, optar por uma das duas estratégias, pena de entrar no rol das medíocres.

#### **2.4. O Mercado de Alimentação**

O mercado de alimentação, de acordo com a classificação de Ferraz et al (1995), é formado por um grupo de empresas tradicionais, que se caracterizam pela elaboração de produtos com conteúdo tecnológico em menor escala e destinados ao consumo final, com grande dependência da capacidade de compra da população local.

Outra característica deste grupo de empresas é que, grande parte delas, trabalha com a venda de produtos de pequena margem, grau elevado de substituição no mercado e variação de preço em função do poder aquisitivo da clientela, o que obriga os empreendedores a atuar na melhoria de práticas gerenciais, campo que define sua competitividade. Nesse setor, torna-se imprescindível uma capacidade empreendedora direcionada para a atualização de técnicas de gestão de matéria-prima, mão-de-obra, equipamentos, sem se esquecer de que, embora seja uma indústria tradicional, deve estar atenta à tendência do mercado (Ferraz et al, 1995).

A importância de se estar atento a novidades e tendências, está relacionado com o fato de que o hábito de alimentar das pessoas vem mudando com o passar do tempo, influenciado, em grande parte, pela entrada de marcas estrangeiras e pela busca de melhor qualidade de vida, onde uma alimentação mais saudável ganha destaque.

Essas mudanças estão associadas também a fatores tais como: o processo de industrialização e conseqüente urbanização das grandes cidades, a inserção das mulheres no mercado de trabalho, a alta nos indicadores de escolaridade, o aumento do poder de compra, o crescimento da expectativa de vida, um crescente número de pessoas solteiras e casais sem filhos. (Abreu et al, 2001).

De acordo com Abreu et al (2001) a vida agitada das pessoas promove a escolha do que será consumido, em termos de alimentação. A população vem migrando da linha de produtos *in natura* para os alimentos processados e a indústria tem explorado fortemente esse nicho, além de investir em linhas de produtos mais saudáveis e também com maior valor agregado, representando mais lucro para a indústria de alimentos.

Neste sentido, Santos (2005) afirma que tais padrões alimentares fizeram surgir novos costumes e práticas alimentares, o que o autor traduz como a “Civilização Mc Donald’s”, onde os *fast-foods* se tornaram a marca de uma alimentação “com gosto pasteurizado e homogêneo, sem graça”, embora seja a preferida, principalmente pelos mais jovens, pela praticidade e rapidez com que é preparada.

Ortigoza (1997) coloca a questão sob outro ângulo, defendendo que “o fast-food impõe seu ritmo ao tempo e ao espaço dedicados à alimentação, que passam a entrar em sintonia com as novas exigências da sociedade”.

Para a autora, este tipo de alimentação veio impactar no momento da alimentação que, outrora se constituía em um ritual, que tinha outro significado. Santos (2005) reforça este conceito, afirmando que a cozinha tradicional é um “microcosmo da sociedade”, onde famílias se reúnem para praticar a arte de cozinhar, dando “sabor e sentido” aos alimentos, ao lado da oportunidade de congregar as pessoas numa espécie de ritual.

Apesar dessa prática ainda persistir, alimentos primários, como o do arroz, feijão, farinha de mandioca, que tinham grande peso na alimentação da população do Século 18, vem perdendo espaço para produtos industrializados, o que, via-de-regra, pressiona mais as populações de menor renda, pois alimentos tradicionais - como os citados - vão perdendo espaço também no campo, com a redução de áreas plantadas. (SANTOS 2005, p. 22).

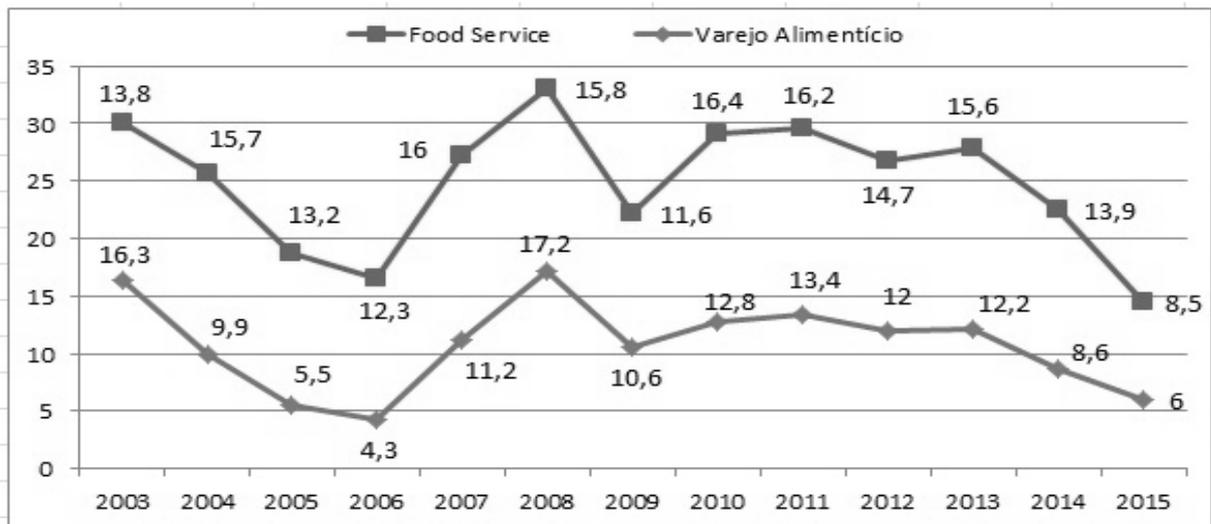
#### 2.4.1. A atratividade do setor de alimentação

Santos (2005) reconhece que, de uma forma ou de outra, seja na cozinha tradicional ou no estilo *fast-food*, a alimentação “fora de casa” sempre foi um ramo de negócio muito procurado por novos empreendedores, vista que é uma necessidade básica do ser humano, o que é confirmado pela pesquisa da ABF (2015), evidenciando que o setor de alimentos franqueados vem se destacando.

Na pesquisa, em termos de faturamento, o setor de franqueados cresceu 8,3% em 2015, se comparado com o ano de 2014.

Já de acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA), o setor continuará crescendo, indiferente à crise econômica, conforme pode ser constatado no Gráfico 1, onde o varejo alimentício, em geral, experimentou um crescimento de 6,0% no ano de 2015 e numa média de 10,8% nos últimos dez anos da pesquisa ABIA.

Gráfico 1 - Resultados anuais da indústria de alimentação no Brasil



Fonte: ABIA

De acordo com a ABIA (2016), os principais fatores de expansão deste mercado são:

- Mudança do estilo de vida da população, com demanda para alimentação mais conveniente, saudável e prática;
- Maior número de mulheres trabalhando fora do lar, demandando serviços e produtos para uma alimentação produzida fora de casa que atenda a essas necessidades;
- Novos formatos de negócios e serviços de *food service*;
- Desenvolvimento de novos centros de consumo no interior das diversas regiões do país contrabalançando reduções momentâneas do nível de emprego e da renda da população.

Dados da ABRASEL (2015) reforçam essa tendência, revelando que o brasileiro está gastando em torno de 25% de sua renda mensal com alimentação fora do lar, estimando que o setor hoje represente 2,7% do PIB. Para a associação, a grande variedade em termos de culinárias, refeições, lanches e petiscos têm contribuído para que a clientela aumente, por oportunizar o atendimento a paladares variados.

Pode parecer, em princípio, algo equivocado, mas alimentar fora de casa, somada a comodidade e a grande concorrência, que segurou os preços, fica mais em conta do que comer em casa. De acordo com Perrone (2015), com dados fornecidos pelo IBGE, nos últimos 12 meses, terminados em setembro de 2015, comer fora de casa ficou 10,22% mais caro no período, enquanto cozinhar em casa ficou mais caro quase o mesmo, em 9,98%.

O ramo de alimentação, segundo os dados apontados pela ABF (2015), é um dos mais promissores, respondendo por 20% do faturamento total do segmento de franquias. O que chama atenção, nas pesquisas realizadas, é a adesão de franquias nos segmentos voltados para alimentos saudáveis, para quem busca o bem-estar e saúde.

De acordo com a ABF (2016), o Brasil pulou entre 2009 e 2015, do sexto para o quarto lugar, atrás de Estados Unidos, Chile e Japão, no quesito alimentação saudável, englobando “itens que apresentam em sua composição menores quantidades ou restrição total de açúcar, sal e gordura, e maior abundância de fibras, vitaminas e nutrientes”.

Para a Associação, aquilo que foi uma tendência há alguns anos (alimentação saudável), hoje se tornou uma realidade, obrigando a indústria e as lojas a se adaptarem para o atendimento a um movimento que vem se consolidando na preocupação com o peso, saúde e qualidade de vida. Isto fez com que o Brasil, em 2015, somente em termos de consumo de alimentação saudável (comida e bebida), movimentasse R\$ 27,5 bilhões.

Este também é um ponto destacado pela ABRASEL (2015), que reconhece que o setor, apesar de promissor, é também muito concorrido e, cada vez mais, precisa se preocupar com a qualidade e cuidados no preparo da alimentação, já que os clientes estão mais exigentes no que diz respeito à saudabilidade dos alimentos e aos cuidados dedicados ao seu preparo, o que também imputa à indústria de alimentos a obrigatoriedade de se elaborar alimentos, que além de saudáveis e saborosos, devem estar adaptados ao sabor do brasileiro.

#### 2.4.2. Motivações para inserção no mercado de alimentação

O setor de alimentação fora de casa é o que mantém crescimento constante, sendo que 27% dos empreendedores iniciantes abrem restaurantes, lanchonetes, montam carroça de cachorro-quente ou fabricam doces e salgados para venderem, sendo essas as atividades empreendedoras de maior interesse no Brasil. Mas o setor vai, além disso, e engloba açougue, supermercado, brigaderia, padaria, bistrô, cafeteria, lanchonete, churrascaria, mercearia, franquias de alimentação, barraca de feira, *fast food* e outros mais.

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA), o fabuloso crescimento do setor de alimentação fora de casa faz com que as pessoas, especialmente em momentos de crise de emprego, busquem, mesmo com amadorismo, se inserir neste mercado.

Para o SEBRAE (2014), entretanto, o motivo que leva a pessoa a empreender pode significar o sucesso ou o fracasso do negócio. São listados pelo SEBRAE três motivos principais para a pessoa vir a empreender no ramo de alimentação:

a) A pessoa foi demitida, está desempregada, sem acesso ao mercado de trabalho e tem a necessidade de empreender e acha mais fácil entrar no ramo de alimentação, o que seria a situação mais alarmante e um passo para o fracasso;

b) A pessoa enxerga um nicho inexplorado no mercado de alimentação, ou mesmo uma demanda mal atendida ou ainda a oportunidade de se criar uma demanda nova e resolve

empreender. Nesse caso, o SEBRAE acredita no sucesso, desde que a pessoa busque aliar seu talento e experiência com treinamento de habilidades complementares;

c) o terceiro grupo de empreendedores fica por conta das pessoas que vêm a oportunidade de realizar um sonho, se dedicando a algo pelo qual é apaixonado. O SEBRAE alerta que, nesses casos, a pessoa precisa aliar prazer com algo mais sólido, que é o gerencial e o financeiro, porque senão, o negócio não avança.

Para Machado (2012), sempre que um empreendedor vislumbra a existência de uma oportunidade no mercado e, tomando a decisão por explorá-la, ele deve partir para a elaboração de um Plano de Negócio, com o objetivo de se planejar uma empresa apta a entrar no mercado visado. Alerta ainda a autora que, com base nas atuais circunstâncias mercadológicas, deve-se sempre desenhar um empreendimento que venha ser diferenciado.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1. Tipo de Pesquisa

Sob o ponto de vista da abordagem do problema (análise dos resultados), a pesquisa é classificada como qualitativa, que, segundo Gil (2002), constitui numa “sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório”.

A pesquisa qualitativa está relacionada com o levantamento de dados sobre as motivações do grupo abordado, em compreender e interpretar comportamento, opinião e expectativas dos indivíduos relacionados. É uma pesquisa exploratória, porque, no caso, o pesquisador não tem o objetivo de obter números como resultados, mas a percepção do que possa no ambiente ou na organização pesquisada, com a obtenção de *insights*, nem sempre, algo previsível. (SILVEIRA e CÓRDOVA, 2009).

Esta pesquisa é classificada, quanto ao seu objetivo primordial, como uma pesquisa descritiva que, de acordo com Gil (2002), requer do pesquisador, uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, através de procedimentos padronizados. O mesmo autor complementa dizendo que este tipo de estudo pretende descrever as “características de determinada população e fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Esta pesquisa é um estudo de caso que, de acordo com Bandeira (2012) é descritiva e visa estudar um caso particular, com o fim de se buscar “a compreensão do funcionamento ou da evolução deste caso, sem visar a generalização deste entendimento para outros casos”, sendo, quase sempre, realizado com um indivíduo ou com alguns poucos indivíduos.

De acordo com Stakes (1966) apud Bandeira (2012; p. 5), existem três tipos de estudo de caso: a) o estudo de caso Intrínseco, que é o estudo de um caso em particular, sem que se procure compreender o fenômeno mais amplo em questão; b) Estudo de caso Instrumental, que possibilita estudar um caso particular, visando compreender o fenômeno geral em questão e c) o estudo de caso coletivo, que é semelhante ao instrumental, mas estuda mais de um caso. Em todos os tipos abordados, o estudo de caso visa compreender, de forma global, um caso ou um fenômeno e não a relação entre ambos.

O presente estudo de caso, de acordo com a classificação acima, se enquadra como sendo Intrínseco, já que o estudo se concentra em compreender o que se passou durante o processo de entrada de quatro comerciantes no mercado de alimentação de na região de Ouro Preto e Mariana (MG), sem se envolver com o restante dos partícipes de tais mercados.

### 3.2. Instrumento de Pesquisa

Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se de entrevistas, cujo roteiro encontra-se no Apêndice A, tendo este seis perguntas básicas, que eram complementadas pela entrevistadora em função das respostas obtidas e necessidade de maior esclarecimento dos fatos visando expressar a realidade enfrentada, durante a entrada do pesquisado no mercado.

### 3.3 Coleta e tratamento dos dados

A coleta dos dados foi feita com entrevistas pessoais e individuais, que ocorreram entre os dias 21 de julho a 03 de agosto de 2016, que foram gravadas para posterior transcrição. Embora houvesse outros estabelecimentos comerciais atuando no ramo de alimentação, o estudo foi realizado somente com quatro comerciantes, porque os demais não se dispuseram a participar. Dos participantes, três de Ouro Preto e um de Mariana (MG), que atendem, principalmente, universitários da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Este tipo de cliente, via-de-regra, busca agilidade, praticidade e comodidade - pelo curto tempo que têm para a alimentação -, e também preço acessível.

Na Tabela 2 é apresentado o perfil dos entrevistados:

**Tabela 2 - Perfil dos Entrevistados**

Cidade	Entrevistados	Sexo	Especialidade	Formação	Cargo
Ouro Preto	E1	M	Espetinho	Arquiteto	
	E2	M	Comida Saudável	Não declarada	Sócio
	E3	M	Hambúrguer	Administração	Proprietário
Mariana	E4	M	Sanduíches diversos	Não declarada	

Fonte: Entrevistas com empreendedores

Depois da realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas e submetidas a uma análise temática, de forma a se procurar entender o que foi explicitado pelos entrevistados e também uma possível interpretação do que foi não dito de forma expressa.

Para tanto, a técnica utilizada para análise dos dados, seguiu o que Mozzato e Grzybovski (2011) sugerem como mais apropriada, sendo dividida em três etapas:

**Pré-análise:** que consiste em ler o material coletado, assinalar o que deverá ser analisado e a formulação prévia de objetivos a cerca das respostas obtidas;

**Exploração do material:** nesta fase, deve-se criar um sistema de codificação que facilite a leitura em conjunto dos documentos e a obtenção de respostas para o problema da pesquisa;

**Tratamento dos dados:** nesta etapa final, será o momento de se fazer uma análise dos dados obtidos, com a sua interpretação literal e também formular inferências sobre o que o entrevistado, de fato, estaria querendo exprimir. Neste ponto, as autoras sugerem que se deve levar em conta a “intuição e a análise reflexiva e crítica” dos dados da pesquisa.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados obtidos das entrevistas serviram para entender como os empreendedores planejaram e executaram os planos para enfrentar os obstáculos para entrada no novo negócio, aliando fundamentos teóricos, especialmente de Michel Porter, para avaliar o que e como cada qual se estruturou em termos de barreiras encontradas, estratégias de entrada, alternativas às barreiras e os processos de administração adotados para o negócio.

Os quatro entrevistados entraram no mercado de alimentos por entender, de forma unânime, que este, mesmo diante de situações de crise econômica, costuma ser menos impactado, já que a alimentação é uma necessidade biológica e, no atendimento a universitários, torna-se gênero essencial. Entretanto, a motivação de cada um foi diferente.

### 4.1. Motivação para empreender

Uma das perguntas feitas aos pesquisados, e que se reveste de grande relevância no entendimento do porque passaram a atuar no negócio de alimentação, foi quanto à motivação que cada qual teve ao decidir por empreender neste setor. As respostas dos pesquisados foram confrontadas com as três motivações básicas apontadas pelo SEBRAE (3.4.2.), de forma a se traçar um perfil motivacional básico de tais empreendedores.

A partir das respostas obtidas, pode-se inferir que dois dos comerciantes foram levados a empreender no ramo de alimentação, a partir da identificação de nichos de mercado até então inexplorados: comida saudável e sanduíches de uma renomada franquia.

No primeiro caso, houve a decisão de aliar conhecimento sobre nutrição com a oportunidade de investir em saudabilidade, conforme explica o comerciante:

A formação da minha mãe é em Nutrição. Então isso motivou realmente que a gente seguisse por este segmento. Essa foi a motivação principal e, justamente, pela falta de opção que a gente via na cidade de ter um estabelecimento que oferecesse o serviço que a gente oferece hoje: um *delivery* de alimentação mais saudável e mais balanceada. Então essa foi a nossa motivação realmente, de fazer o que a gente gosta buscando oferecer para o cliente um serviço que ainda não existia e ter essa retribuição de fazer, realmente, o que a gente tem de “*know how*”.

Já no caso da franquia, é um setor que tem crescido no Brasil a uma média superior a 8%, representando boa parcela de faturamento do setor de alimentação fora de casa. Via-de-regra, o franqueador adquire um pacote, incluindo treinamentos técnicos e gerenciais, além do projeto de instalação. Sobre este tipo de estratégia de entrada, Ortigoza (1997) afirma:

O sistema de franquia carrega consigo, além de uma “marca” forte, um “produto” que tem um “uso” pré-determinado: ele vem pronto e acabado, é igual em todos os pontos de vendas e, no local em que se instala, ele dita as regras: quem vai consumir, como vai consumir, como vai manipulá-lo, etc.

A opção pela franquia, de acordo com o entrevistado 4, foi feita com base na visão de que outro concorrente poderia, no futuro, tomar decisão similar, o que iria impactar, negativamente, todos os concorrentes nesta área de alimentação:

De inicio a gente até pensou em fazer um plágio mesmo da Subway, só que a gente imaginou: Ouro Preto já tem a Subway, então a gente e, se alguém trazer a Subway pra Mariana a gente vai quebrar! (...) O que acabou acontecendo com um concorrente nosso.

Para o SEBRAE, aliar conhecimento e técnicas gerenciais atualizadas, torna-se uma boa combinação e o negócio tende a ser exitoso.

O estudo demonstrou que também havia comerciante que empreendeu no ramo de gastronomia (Espetinho) por falta de opção no mercado de trabalho, em tempos de crise.

De acordo com o SEBRAE, geralmente o caso envolve pessoa que não tem experiência, está fora do mercado de trabalho ou é um recém-formado, que acha que pode obter êxito, porque alimentação é um negócio que “dá sempre certo”. O alerta do SEBRAE é no sentido de que a pessoa corre grande risco de fracassar, se entrar no negócio apenas pelo achismo e na empolgação, sem buscar se estruturar técnica e gerencialmente.

Por fim, a entrada no mercado para realizar um sonho, como foi o caso de um dos pesquisados, que partiu de uma “paixão” de sua esposa, pela culinária americana e, mais especificamente, pelo preparo de hambúrguer artesanal – que é muito disseminado nos Estados Unidos -, e aliou a isso, uma pesquisa de campo para verificar se a iguaria teria boa aceitação no mercado de alimentação para estudantes, especialmente preocupado pelo custo superior em relação a sanduíches comuns. Afirma o entrevistado sobre essa fase:

Nós montamos um questionário e aplicamos em umas trezentas repúblicas, já que o nosso foco era os estudantes. Então os questionários aplicados, foram tabulados e isso nos deu uma base para falar que poderia ser um negócio atrativo. E aí veio a pergunta: podemos fazer? E partimos para planejar o negócio.

Reportando às orientações do SEBRAE, a combinação entre sonho e conhecimento é o ideal e pode redundar em um empreendimento vitorioso, desde que o empreendedor procure aliar “paixão” a habilidades complementares.

#### **4.2. Barreiras de Entrada encontradas**

O estudo demonstrou que os comerciantes que atuavam no mercado local, vendiam produtos com preços bastante acessíveis à clientela local e que, por isso mesmo, não foram encontradas tão grandes barreiras à entrada dos novos comerciantes no negócio de alimentação na região de Ouro Preto e Mariana, vista que os produtos até então ofertados eram muito similares e de qualidade “genérica”.

Um dos entrevistados explica bem a situação observada:

Quando a gente começou, a gente tinha concorrência em sanduíches, mas nós éramos os únicos a fazer os hambúrgueres artesanais e os molhos e a gente concorria com esse tradicional, do bife industrializado, com ketchup e maionese, batata palha e milho verde, não sendo um concorrente direto.

Mas havia outras barreiras a serem vencidas, tais como conseguir um local próximo ao público-alvo para instalação do estabelecimento e conseguir o dinheiro suficiente para montar o negócio e ainda ter capital de giro para mantê-lo.

De acordo com Miranda (2012), essa entrada fácil no mercado deve ser um alerta para o novo entrante, pois este correrá riscos se atuar no mesmo nível de seus concorrentes, pois pode representar aumento da concorrência “da noite para o dia”.

Fazendo um paralelo com as estratégias adotadas pelos entrevistados, é oportuno verificar que, para Porter (1990), a empresa, além de fazer algo melhor que a concorrência deve se “proteger das imitações e impedir a replicação”, podendo fazer isto de duas formas.

Uma das maneiras seria a criação de um produto impossível de ser copiado, o que é algo raro de acontecer e não é o caso da pesquisa em questão. Outra maneira de se proteger da concorrência e manter o desempenho elevado – aplicável a este caso concreto - é estar sempre melhorando e a um ritmo que os concorrentes não consigam acompanhar.

Seria neste caso, a aplicação do conceito de melhoria contínua e a implantação de “novos benefícios e vantagens”, o que vem, de acordo com Porter (1990), caracterizar uma empresa de sucesso e que pode, de forma sistemática, ser implantada nos negócios.

### **4.3. Estratégias de Entrada adotadas**

No estudo de caso realizado, observou-se que os novos entrantes no setor de alimentação na região de Ouro preto e Mariana (MG), adotaram duas estratégias: Foco na Diferenciação e Foco em Custos, para fazer frente aos produtos de categoria alimentar já vendidos e que, aparentemente, podia-se deduzir que atendiam às exigências dos clientes, em termos de qualidade e preço.

No caso de “espetinhos”, a estratégia de entrada adotada, de acordo com Porter, foi a de Foco em Custos, para ofertar um produto diferenciado, mas a preços competitivos.

A estratégia de Foco em Diferenciação foi a mais adotada pelos comerciantes que optaram pela aquisição de franquia de sanduíches, pela produção e venda de sanduíches artesanais e o a venda de alimentação saudável.

Foi possível também verificar que o trabalho inicial de todos os empreendedores foi se concentrarem na função de planejador, antes de passar para o operacional.

O entrevistado que utilizou o apoio do SEBRAE assim o justificou:

A gente fez um planejamento em parceria com o SEBRAE, e a partir deste, foi dado início ao negócio como micro empreendedor individual. Conforme planejado, começamos em casa, fizemos uma adaptação para uma cozinha industrial, nos fundos da minha casa e, a partir disso, a gente fez a divulgação através das redes sociais e telefone. Já no primeiro mês de funcionamento, foi conseguido um resultado positivo, o que nos levou a buscar outro local para a produção.

O entrevistado afirma que num primeiro momento, optou por desenvolver o negócio em sua casa e, somente depois de um mês, com as vendas indicando movimento positivo, foi que ocorreu a decisão pela locação de um ponto, para onde foi transferido o negócio.

## 5. Considerações finais

Os resultados obtidos, desta pesquisa, demonstram o quanto é relevante a análise da concorrência, para o estabelecimento de um melhor posicionamento estratégico do novo entrante. Soma-se a isto, a necessidade da elaboração de um plano de negócio, que permita a correta definição do negócio, incluindo o formado operacional, as estratégias a serem adotadas, projeções financeiras (receitas e despesas) e um plano de ação.

Foi possível observar que os quatro empreendedores conseguiram entrar no mercado que visavam de forma organizada e sem maiores conflitos com os concorrentes, sendo que três optaram por estabelecer um posicionamento estratégico com foco na diferenciação e um com foco em custos.

Pode-se inferir que as empresas pesquisadas tiveram boa margem de acerto na sua modelagem e implantação. Isto corrobora a exigência, ainda com maior rigor, de que os preceitos relativos à boa gestão desses empreendimentos sejam observados, especialmente no que se refere à necessidade de novo planejamento para ampliação do negócio ou lançamento de um novo produto, a preocupação em melhorar continuamente os produtos e serviços ofertados, a adequada comunicação aos clientes, de forma que estes percebam os benefícios recebidos em forma de diferencial de produtos e serviços e a vigilância permanente sobre os custos, para que, mesmo ofertando um diferencial, a empresa tenha desempenho superior.

Definitivamente, empreender não é uma tarefa fácil, especialmente no Brasil, onde ainda há muita burocracia para se abrir uma empresa, a cobrança elevada de impostos e, no caso de se ter empregados, é preciso lidar com uma legislação trabalhista altamente paternalista e onerosa para o empresário. Além disso, no ramo específico de alimentação, as regras definidas pela área de Vigilância Sanitária e a fiscalização de sua implantação são bastante rígidas, exigindo constante monitoramento e manutenção das instalações, o que também oneram em demasia o negócio.

### 5.1. Justificativa Prática e Teórica

**Relevância Teórica:** contribuir com as pesquisas na área de estratégia e planejamento de novos negócios ao aplicar o estudo em um mercado de grande relevância (o setor alimentício).

**Relevância Prática:** reforçar a importância da fase de planejamento para o sucesso de um novo negócio e de ferramentas gerenciais que apoiam esse processo.

## **5.2. Contribuições da Pesquisa**

Esta pesquisa, embora realizada com um número reduzido de indivíduos e negócios envolvidos – que foram os novos entrantes no mercado de alimentação focado -, teve como mérito principal um melhor entendimento de como as pessoas estão planejando novos negócios e a motivação que levam alguns a optarem pelo mercado de alimentos, em um especial momento de incerteza política e econômica, porque passa o país.

A realização da pesquisa constituiu-se na oportunidade de se verificar, de forma empírica, como tais empreendedores conduziram a elaboração do plano de negócios ou outro tipo de planejamento e a implantação dos novos negócios, com a utilização, quase sempre, de conceitos modernos de gestão.

Os resultados da pesquisa podem contribuir, assim, para alertar novos empreendedores sobre a importância do uso de ferramentas adequadas de planejamento e sobre instituições disponíveis e a importância da utilização desses recursos na orientação, de micro e pequenas empresas, na elaboração de planos de negócios e no fornecimento de treinamentos gerenciais e operacionais, que possam dar maior sustentação ao negócio.

## **5.3. Limitações da Pesquisa**

A primeira limitação prende-se com o local da aplicação do instrumento de avaliação, a entrevista, ou seja, o fato de suas gravações serem feitas no ambiente de trabalho dos proprietários, implicando na presença de seus clientes no mesmo espaço. A presença dos clientes pode ter interferido indiretamente, no sentido de alguma pressão para as respostas obtidas.

A segunda limitação foi o n.º pequeno de entrevistados, que não oportunizou uma base de dados de maior relevância para estudo do fenômeno pesquisado.

## **5.4. Estudos Futuros**

Este trabalho investigou entrantes específicos delimitados pelo setor de fornecimento de alimentação à universitários das cidades de Ouro preto e Mariana (MG). Por isso, teve um número reduzido de pesquisados, que poderia ser ampliado caso o ambiente concorrencial fosse mais amplo.

Assim, sugere-se que, para um maior entendimento de como os novos entrantes estão lidando com as diversas barreiras a eles impostas, seja realizado estudo de caso envolvendo novos negócios, com ampliação para setores diversos, quando deveria ser analisado como estão sendo desenvolvidas as etapas de planejamento, implantação e operação desses novos

negócios, o que poderia ser realizado com pesquisa quantitativa, com o uso de pesquisa estruturada e análise estatística dos dados e, complementarmente, uma análise qualitativa.

## Apêndice A



UFOP

**Roteiro de Entrevista**  
**Universidade Federal de Ouro Preto**  
**Administração**  
**Projeto Final de Monografia**

**Entrevistado**

Nome: \_\_\_\_\_  
 Ramo de Atividade: \_\_\_\_\_ Sexo: M  F   
 Endereço: \_\_\_\_\_ Nº \_\_\_\_\_  
 Cidade: \_\_\_\_\_ UF: \_\_\_\_\_

**Perguntas**

**1 - Sobre as dificuldades que encontrou ao entrar neste mercado?**

Fácil       Moderado       Difícil

Comente:

---



---



---

**2 - Fale sobre as vantagens do setor de alimentos para ser escolhido como negócio:**

---



---



---



---

**3 - Comente sobre a motivação de ter escolhido o setor de alimentos como negócio:**

---



---



---



---

**4 - Como você planejou o negócio de sua empresa?**

---

---

---

---

---

**5 - Sobre a concorrência no setor:**

- Fácil       Moderado       Difícil

Comente:

---

---

---

---

---

**6 - Sobre seu público alvo?**

Comente:

---

---

---

---

---

---

## Referências

- ABF. **Desempenho do Franchising brasileiro em 2015**. Associação Brasileira de Franchising. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/desempenho-franchising-novo-2015.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2016.
- ABF. **Saudáveis se consolidam como parte do cardápio do brasileiro**. Associação Brasileira de Franchising. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/noticias/saudaveis-se-consolidam-como-parte-do-cardapio-do-brasileiro>. Acesso em: 23 jul. 2016.
- ABIA. **Mercado de Food Service**. Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://abia.org.br/cfs2016/mercado.html>. Acesso em: 16 fev. 2017.
- ABRASEL. **Alto consumo com alimentação fora do lar beneficia franquias do setor**. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/3592-26062015-alto-consumo-com-alimentacao-fora-do-lar-beneficia-franquias-do-setor.html>. Acesso em: 23 jul. 2016.
- ABREU, E. S. et al. **Alimentação Mundial – uma reflexão sobre a história**. Universidade de São Paulo, 2001. Revista Saúde e sociedade. V. 10 (2). P. 3-14. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v10n2/02.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2016.
- BANDEIRA, M. **Tipos de Pesquisa**. Universidade Federal de São João Del Rei. Departamento de Psicologia. S. J. Del Rei, 2012. Disponível em: <http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/lapsam/texto1b-TIPOSDEPESQUISA.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2017.
- BAIN, J. S. **Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries**. Cambridge (Massachusetts): Harvard University Press, 1956. 1.<sup>a</sup> ed. 329 p.
- BENEDETTI, M. H., TORKOMIAN, A. L. V **Inovação, Diferenciação e Barreiras à Entrada no Setor de Panificação**. Enegep 2009. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, 2009. Disponível em: [www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_STO\\_091\\_615\\_13367.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_091_615_13367.pdf). Acesso em: 20 set. 2016.
- BERNAT, Tomaz. **Entry barriers to the Market**. Mikroekonomia. University of Szczecin. Polônia, 2009. Disponível em: [http://mikroekonomia.net/system/publication\\_files/908/original/0.pdf?1315224522](http://mikroekonomia.net/system/publication_files/908/original/0.pdf?1315224522). Acesso em: 09 fev. 2017.
- CARPINETTI, Luiz C. R. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos**. São Paulo: Atlas, 2011.
- CUNHA, C. R. **Motivação para empreender**. Gazeta do Povo. Economia. Curitiba, 2013. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/empreender-pme/motivacao-para-empreender-ebouech5prdtjgf931nxhvia6>. Acesso em: 22 ago. 2016.
- EVANGELISTA, J. L. **Estratégias segundo o modelo de Michael Porter: um estudo de caso no ramo de varejo da moda**. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdades

Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, 2009. Disponível em: [http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertações\\_2009/dissertacao\\_jane\\_leroy\\_2009.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertações_2009/dissertacao_jane_leroy_2009.pdf). Acesso em: 22 jul. 2016.

FAGUNDES, J.; PONDÉ, J. L. **Barreiras à Entrada e Defesa da Concorrência: Notas Introdutórias**. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Economia. Rio de Janeiro, 1998. Disponível em: [www.ie.ufrj.br/grc/pdfs/barreiras\\_a\\_entrada\\_e\\_defesa\\_da\\_concorrenca.pdf](http://www.ie.ufrj.br/grc/pdfs/barreiras_a_entrada_e_defesa_da_concorrenca.pdf). Acesso em: 22 jul. 2016.

FERRAZ, João Carlos & KUPFER, David & HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro, Campus, 1995. Disponível em: <http://docslide.com.br/documents/22710003-made-in-brazil-v1pdf.html>. Acesso em: 9 fev. 2017.

FIESP. **Brasil Food Trends 2020**. Ibope Inteligência. São Paulo, 2010. Disponível em: [http://www.abic.com.br/media/EST\\_PESQFoodTrendsl.pdf](http://www.abic.com.br/media/EST_PESQFoodTrendsl.pdf). Acesso em: 21 jul. 2016.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. Universidade Federal de São Carlos, 2003. Revista Gestão & Produção. v. 10. n. 2. p. 129-144.

FRANCISCO, D. **Barreiras de Entrada**. ESPM. São Paulo, 2009. Disponível em: <https://gestao.wordpress.com/2009/04/27/barreiras-de-entrada/>. Acesso em: 17 fev. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. Trad. Eliane Kanner; Maria Emília Guttilla. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LOPES, H. C; MARION FILHO, P. J. **As barreiras à entrada como instrumento para implementar estratégias e influenciar o desempenho competitivo das empresas**. XII SIMPEP. Bauru, 2005.

MACHADO, E. **Plano de Negócios: uma abordagem baseada na gestão do conhecimento**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2012. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/04/Elizandra-Machado.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2016.

MARTINS, C. A. **Introdução da Concorrência e Barreiras à Entrada na Atividade de Refino de Petróleo no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Rio de Janeiro, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Trad. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRANDA, C. **Por que (e como) criar Barreiras de Entrada**. Endeavor. São Paulo, 2012. Disponível em: <https://endeavor.org.br/por-que-e-como-criar-barreiras-de-entradapor-que-e-como-criar-barreiras-de-entrada/>. Acesso em: 06 mar. 2017.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de Conteúdo com Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. ANPAD. Curitiba, 2011. Revista de Administração Contemporânea. v. 15. n. 4. p. 731-747.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta: 5 Forças de Porter (Clássico)**. Endeavor Brasil. São Paulo, 2016. Disponível em: [https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1444579706ME\\_5-Forcas-Porter2.pdf](https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1444579706ME_5-Forcas-Porter2.pdf). Acesso em: 22 ago. 2016.

ORTIGOZA, S. A. G. **O fast food e a mundialização do gosto**. Unicamp. Revista Cadernos de Debate. v. 5. p. 21-45. São Paulo, 1997.

PEREIRA, M. F. **Administração Estratégica**. Universidade Federal de Santa Catarina. Curitiba, 2011. Disponível em: [http://200.129.241.123/arquivos/fasciculo\\_adm\\_estrategica.pdf](http://200.129.241.123/arquivos/fasciculo_adm_estrategica.pdf). Acesso em: 17 fev. 2017.

PERRONE, C. **Comer fora de casa corresponde a 33% das despesas dos lares com alimentação**. Correio Brasiliense. Brasília, 2015. Disponível em: [http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2015/11/02/internas\\_economia,504705/comer-fora-de-casa-corresponde-a-33-das-despesas-dos-lares-com-alimentacao.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2015/11/02/internas_economia,504705/comer-fora-de-casa-corresponde-a-33-das-despesas-dos-lares-com-alimentacao.shtml). Acesso em: 17 fev. 2017.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. MBS Consulting. Porto alegre, 1980. Disponível em: <http://faeladmestrategiaemp.pbworks.com/w/file/attach/44002278/Texto%202520porter.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2016.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

**Estratégia Competitiva (1/2)**. PORTER, M. Harvard Business School. Cambridge. Massachusetts, 1990. 72'04''. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=SKROW1BxpUA>. Acesso em: 22 ago. 2016.

**Estratégia Competitiva (2/2)**. PORTER, M. Harvard Business School. Cambridge. Massachusetts, 1990. 53'43''. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ycSUERtRZM8>. Acesso em: 22 ago. 2016.

SEBRAE. **Gostar de cozinhar não é o bastante para empreender em gastronomia**. São Paulo, 2014. Disponível em: <https://www.SEBRAE.com.br/SEBRAE/Portal%20SEBRAE/UFs/PE/Anexos/Perfil-de-neg%C3%B3cios-Gastronomia.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2017.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. **Métodos de Pesquisa**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre: editora UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2017.