

VISÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS COMO FATOR DE VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO NO SEGMENTO DE BARRACAS DE PRAIA ASSOCIADAS À ABRASEL EM FORTALEZA/CE

Rômulo Augusto Costa Nunes¹

José Orlando Costa Nunes²

RESUMO

Empresas de todo planeta enfrentam uma competição crescente e irreversível, e é no âmbito das tomadas de decisões estratégicas e no nível de cada negócio individual que as vantagens competitivas são ganhas ou perdidas. O objetivo dessa pesquisa é analisar se existe ou não aplicabilidade das estratégias competitivas genéricas desenvolvidas por Porter (1980) e Miles e Snow (1978) no segmento de barracas de praia de Fortaleza/CE associadas à ABRASEL e verificar se seus gerentes as utilizam e em utilizando, identificar as que mais se adequam a esse tipo de empresa. O estudo é do tipo exploratório-descritivo com uso de um questionário com questões abertas e fechadas e foi aplicado pelos próprios pesquisadores aos gerentes das barracas de praia. Os resultados puderam evidenciar que as estratégias genéricas são aplicáveis às barracas de praia de Fortaleza, e que os gerentes as utilizam em sua gestão pelo menos uma delas, muito embora tenha percebido que eles não estejam familiarizados com estes termos e com suas técnicas de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias. Vantagem Competitiva. Turismo de Praia.

¹ Lic. em Geografia, Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial pela UECE. Prof. da Faculdade do Vale do Jaguaribe – FVJ. Email: n.romulo@yahoo.com.br

² Administrador – UECE; especialista em Administração Hoteleira – UFBA e Mestre em Administração - UFPE, Prof. da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Email: joseorlando@uern.br

INTRODUÇÃO

Estratégia tem sido um termo bastante utilizado pelas organizações governamentais ou privadas, lucrativas ou não lucrativas. Elas procuram de alguma forma decidir os rumos que melhor se adéquam aos seus interesses, de maneira formal ou informalmente, explícita ou implicitamente, posto que estas organizações tendem a praticar algum tipo de estratégia.

Nesse contexto, Oliveira (1997, p. 60) relata que durante suas atividades de consultor em planejamento estratégico, observou que toda e qualquer empresa tem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas, e que a maior parte delas apresentam alguma forma para desenvolvê-las e implantá-las, ainda que de modo informal.

Mas, no mundo globalizado em que se vive hoje, diante da competição imposta pela abertura aos mercados internacionais e da retração de intervenções protecionistas dos governos, é necessário não só mais dar atenção às estratégias corporativas que dizem respeito a decisões relacionadas ao tipo de negócio no qual a empresa deve atuar, como também é extremamente importante analisar também o comportamento das empresas relativo às estratégias genéricas que se relacionam ao modo como as empresas competem em determinado negócio e como buscam uma vantagem competitiva para continuarem em atividade (HAMBRICK, 1983).

As organizações que atualmente desenvolvem alguma ação sem um planejamento mais consistente tende a ter resultados insatisfatórios em diversos aspectos, como menor lucratividade, infidelidade de clientes, perda de competitividade e falta de inovação (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Na área de eventos em que a criatividade é essencial para a diferenciação, organizações que não planejam conseqüentemente acabam perdendo no apoio e no patrocínio, o que de certa forma vem reduzir os custos.

Outra problemática relevante é a falta de conhecimento dos gestores na área, pois quando não conhecem acabam atuando com uma estratégia do tipo reativa, que muitos autores acham que este tipo de estratégia não deva ser considerada, muito menos utilizada no trabalho.

Diante da problemática exposta, faz-se a seguinte pergunta de pesquisa: quais são os tipos de estratégias competitivas utilizadas no trabalho pelos gerentes de barracas de praia em Fortaleza/CE?

Dessa forma, neste trabalho procurou-se aplicar o modelo de estratégias genéricas de Porter (1980) *apud* Porter (1998) e o modelo de Miles e Snow (1978) nas barracas de praias de Fortaleza/CE associadas à ABRASEL/CE (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes do Estado do Ceará), com intuito de conhecer se é possível a sua aplicabilidade nesse tipo de empresa, haja vista que são técnicas de administração desenvolvidas para a indústria.

Este trabalho defende o argumento de que os gestores das barracas de praia de um modo geral ainda não conhecem em termos técnicos a nomenclatura e a utilização da técnica de trabalho com prerrogativas da aplicação das estratégias competitivas genéricas de Porter (1980) e de Miles e Snow (1978), e que apesar de os gerentes utilizarem estratégias de uma maneira informal, de algum modo as características das estratégias citadas pelos autores são utilizadas no trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO: VANTAGENS COMPETITIVAS E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

O mundo apresenta hoje um panorama extremamente competitivo e obter uma vantagem competitiva sustentável e de longo prazo, é sem dúvida o objetivo primordial de uma organização ou empresa.

Tal percepção começou quando Porter destacou que “o importante é analisar o concorrente; todo o resto é menos importante” e que ao invés de olhar só o cliente, devia-se também se preocupar com o concorrente, devia-se analisar seus movimentos, seus pontos fortes e fracos, as vantagens e desvantagens que seus produtos oferecem e o setor industrial como um todo (GAJ, 1990, p. XXVII).

Gaj (1990, p. 27-28) ainda destaca que:

A corrente de Porter se notabilizou por ter sido fortemente influenciada pela entrada dos produtos japoneses no mercado americano, fazendo as empresas norte-americanas acordarem para a realidade de que deveriam monitorar seus concorrentes e estarem em pé de igualdade ou superioridade com eles, e que deveriam também buscar uma fonte para adquirir uma vantagem competitiva através da observação de fatores internos e externos.

Existem muitas fontes para se adquirir uma vantagem competitiva e se sustentar no mercado. Thompson Jr e Strickland III (2002, p. 153) descrevem uma série delas como sendo:

1) Ter o produto mais bem feito do mercado; 2) Ser capaz de proporcionar serviço superior ao cliente; 3) Obter custos mais baixos que os rivais; 4) Estar em uma localização geográfica mais conveniente; 5) Ter tecnologia patenteada; 6) Possuir características e estilos mais atraentes para o comprador; 7) Obter menor tempo de desenvolvimento e teste de novos produtos; 8) Ter o nome de marca bem reconhecida e reputação; 9) E proporcionar aos compradores um valor maior pelo dinheiro (combinação de boa qualidade, bom serviço e preço aceitável).

Entretanto, Thompson Jr e Strickland III (2002, p. 153) ainda enfatizam que para formar uma vantagem competitiva, a estratégia da empresa deve essencialmente ter o objetivo de proporcionar aos compradores o que eles percebem como valor superior – um bom produto a um preço menor, ou um produto tão melhor que valha a pena pagar um pouco mais por ele.

A partir da análise da estrutura da indústria, Michael E. Porter propõe seu modelo de posicionamento, baseado em três estratégias competitivas genéricas, a saber: 1) Liderança no custo total ou liderança de custo baixo; 2) Diferenciação 3) Enfoque (DAFT, 2002, p. 53).

Outra tipologia de estratégias genéricas foi desenvolvida por Raymond Miles e Charles Snow e se baseia na ideia de que os gerentes procuram formular estratégias em consonância com o ambiente externo. As organizações se empenham por um ajuste entre características internas e estratégias e ambiente externo. São quatro as estratégias genéricas de Miles e Snow, a saber: prospectiva, defensiva, analisadora e reativa (DAFT, 2002, p. 55).

MODELOS DE ESTRATÉGIAS: PORTER (1980) *VERSUS* MILES E SNOW (1978)

O estudo de estratégias competitivas das empresas levou alguns autores a criarem tipologias ou taxionomias de estratégias genéricas abrangentes, que permitissem suas aplicações em qualquer indústria independente de seu estágio de desenvolvimento. Dentre esses autores se destacam Porter e Miles e Snow, que desenvolveram os seguintes modelos ou tipologias de estratégias competitivas genéricas.

O Modelo de Porter (1980) estudou diversas empresas e apresentou uma estrutura que descreve três estratégias competitivas para enfrentar as cinco forças competitivas (descritas adiante), com objetivo de atingir um estágio sustentável e superior aos dos demais concorrentes. São elas: 1) Liderança de baixo custo; 2) Diferenciação e 3) Foco. As duas primeiras se referem a forma de como competir e a terceira e última se refere ao lugar, ou seja, onde competir (DAFT, 2002, p. 53).

Daft (2002, p. 53-55) relata as principais características de cada estratégia a seguir:

A estratégia de *liderança de baixo custo* tenta aumentar a participação no mercado pela ênfase no baixo custo em comparação com os concorrentes. Com essa estratégia as empresas devem procurar de forma agressiva, instalações eficientes; devem perseguir reduções de custos e devem também utilizar fortes controles na fabricação de seus produtos, sendo mais eficientes que seus rivais. Tem como característica fundamental a preocupação com a estabilidade, evitando correr riscos desnecessários. Na estratégia de *diferenciação* as organizações tentam distinguir seus produtos ou serviços dos seus concorrentes. A essência dessa estratégia é que seu produto ou serviço seja único e seja percebido como tal. Essa estratégia em geral visa a clientes que não estão preocupados com preços, mais com algo importante que constitua valor e valha a pena pagar mais por isso. Entretanto essa estratégia para ser bem sucedida exige atividades onerosas, como pesquisa e desenho de produtos e extensa propaganda, necessita de fortes habilidades de marketing e funcionários criativos. A estratégia de *foco* concentra-se num pequeno segmento de mercado total, ou seja, seu alvo ou nicho pode ser definido pela sua singularidade geográfica, por necessidades especiais de utilização do produto, ou por atributos especiais do produto que servem somente os membros do nicho. Essa estratégia pode ser aplicada em duas vertentes, a primeira foca estabelecer o baixo custo no nicho de mercado que atua, e a segunda foca a diferenciação de algum produto ou serviço também no seu nicho de atuação.

As estratégias competitivas genéricas oferecem riscos e os líderes possuidores de uma vantagem se tornam alvos de vários tipos de ataques dos concorrentes, e como em uma guerra precisam neutralizar esses ataques criando um escudo protetor, as chamadas estratégias defensivas (HENDERSON, 1998).

Segundo Henderson (1998), a adoção de qualquer estratégia competitiva tem seus estratagemas e a utilização de qualquer uma dessas pelas empresas oferecem duas vertentes de riscos. A primeira refere-se à possibilidade de fracasso em sua implantação ou na sustentação da estratégia escolhida. E a segunda, refere-se ao desgaste que o valor da vantagem adquirida pode sofrer em função da evolução da empresa. Para ele é salutar explicitar os riscos, para otimizar a escolha da estratégia entre as alternativas existentes.

Outra consideração importante apresentada por Henderson (1998) é que as estratégias competitivas possuem diferentes tipos de defesas contra as 05 (cinco) forças competitivas e a opção da empresa por uma delas envolve diferentes riscos.

Esses autores desenvolveram uma taxonomia de estratégias genéricas a partir de um estudo de estratégias de negócios. Segundo Daft (2002, p. 55), essa taxonomia se baseia na tentativa de se formular estratégias em congruência com o ambiente externo, as empresas se empenham por um ajuste entre estratégias, estruturas e processos.

De acordo com esse modelo, as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente seguro na procura de uma boa interação com as condições ambientais existentes e percebidas pela administração.

Miles e Snow (1978) propuseram categorias de estratégias competitivas que distinguem as empresas por intermédio da relação estratégia, estrutura e ambiente. Essas se diferenciam nas respostas que as empresas dão aos 03 (três) problemas que compõem o ciclo adaptativo: 1) problema empreendedor, com a definição de um domínio de produto/mercado; 2) problema de engenharia, com a escolha de sistemas técnicos; e 3) problema administrativo, que tem a ver com a estrutura e processos organizacionais.

Esse ciclo adaptativo deve ser visto como modelo geral da fisiologia do comportamento organizacional, os problemas empreendedores, de engenharia e administrativo estão intrinsecamente atados, e o ciclo pode ser iniciado por qualquer uma das fases, embora se use mais a fase do problema empreendedor.

Miles e Snow (1978) catalogaram e apresentaram como sendo 04 (quatro) as estratégias genéricas, a saber: a prospectiva, a defensiva, a analisadora e a reativa, e Daft (2002, p. 55-56) as descreve assim:

- A *prospectiva*: a essência dessa estratégia é inovar, correr riscos, buscar novas oportunidades e crescer. É adequada para um ambiente dinâmico e em crescimento, onde funcionam os espíritos empreendedores.
- A *defensiva*: essa estratégia é quase o oposto da prospectiva. Preocupa-se com a estabilidade ou mesmo com a contenção de despesas. Procura se ater aos clientes atuais, sem inovar e sem procurar crescer, se preocupando essencialmente com a eficiência e controles internos para

gerar produtos confiáveis e de alta qualidade visando à fidelidade dos clientes.

- A *analisadora*: essa é uma estratégia que é bem o meio termo. Tenta manter a estabilidade, inovando na periferia. Alguns de seus produtos são voltados para ambientes estáveis, outros são direcionados para ambientes novos e mais dinâmicos, onde o crescimento é possível. Procura equilibrar produção eficiente para linhas de produtos correntes, com o desenvolvimento criativo de novas linhas de produtos.
- A *Reativa*: essa estratégia não é uma estratégia em si. Os que a utilizam reagem a ameaças e oportunidades ambientais de momento (*ad hoc*). Os gestores não tem um plano à longo prazo e não fornecem a organização uma missão ou meta explícita. Dessa forma a organização empreende quaisquer ações que pareçam satisfazer necessidades imediatas.

Kim e Mauborgne (2005, p. 38) neste sentido reafirmam que “quando a estratégia é formulada de forma reativa, como tentativa da empresa acompanhar a concorrência, ela perde sua singularidade”. Essa tipologia tem tido bastante aceitação entre os pesquisadores da área de administração estratégica, principalmente por pesquisadores de pequenas empresas, pois essa é mais abrangente que a de Porter por apresentar melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas mais preciso. No entanto, ao se confrontar estas 02 (duas) tipologias, pode-se verificar que ambas possuem quase os mesmos resultados quando comparados e aplicados ao trabalho.

A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL)

A legítima representante de um setor que congrega cerca de um milhão de empresas e gera seis milhões de empregos diretos em todo país, a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), completou em 2012, 26 anos de criação e de grandes avanços em prol do desenvolvimento do setor de alimentação fora do lar no cenário nacional.

Criada com a missão de representar e desenvolver o setor de alimentação fora do lar, promovendo ações que contribuam para o crescimento sustentável do Brasil, a ABRASEL hoje está presente no Ceará e em mais 25 estados.

METODOLOGIA

O presente estudo compreende a análise geral e de fatores definidos pelos modelos de estratégias competitivas genéricas de Porter e Miles e Snow, alusivo a utilização de estratégias competitivas genéricas pelos gerentes das barracas de praia de Fortaleza/CE.

Seu paradigma de pesquisa é do tipo positivista, pois nesse estudo identificam-se dados quantitativos, uso de amostras representativas, dados específicos e precisos, alta confiabilidade e generaliza a amostra para a população. Um paradigma positivista procura os fatos ou as causas de fenômenos sociais, dando pouca importância ao estado subjetivo do indivíduo. O raciocínio lógico é aplicado de modo que precisão, objetividade e rigor estejam presentes na maneira de investigar problemas de pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 58).

Essa pesquisa pode ser caracterizada como um estudo exploratório-descritivo, visto que não tem informação concreta sobre o fenômeno que se deseja conhecer (a utilização de estratégias competitivas genéricas em barracas de praia de Fortaleza/CE) e se deseja descrever as características do fenômeno pesquisado (as dificuldades encontradas para implementar estratégias competitivas genéricas; identificar o modelo mais adequado e identificar o perfil profissional dos gerentes de barracas de praia).

O presente trabalho foi realizado na cidade de Fortaleza e foram levantados dados para análise cujo objetivo é conhecer a afirmativa de que os profissionais de gerência das barracas de praia de Fortaleza utilizam ou não utilizam estratégias competitivas genéricas.

O nível de análise do estudo é do tipo setorial, uma vez que a pesquisa englobou as barracas de praia que fazem parte da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes do Estado do Ceará. E a unidade de análise é composta pelo total de gerentes que trabalham no segmento.

A população da pesquisa compreende o quadro de gerentes das barracas de praia de Fortaleza, cuja definição é mensurável por meio da relação de gerentes das barracas associadas à ABRASEL – CE (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes), o maior órgão representativo das empresas de alimentos fora do lar no país.

Atualmente são 06 (seis) barracas de praia de Fortaleza associadas a essa entidade conforme consta em seu *site* oficial acessado em Maio/2012, e em pesquisa de campo efetuada também em 2012.

Os questionários foram aplicados no período de janeiro e fevereiro de 2012 e houve dificuldades para o pesquisador principalmente no mês de janeiro, devido à alta estação, cuja demanda e trabalho são maiores em virtude das férias.

Stevenson (1981, p. 158) coloca que “a finalidade de amostragem é fazer generalizações sobre todo um grupo sem precisar examinar cada um dos seus elementos”. Mas como a quantidade de barracas associadas à ABRASEL é considerada pequena, dispensou-se o cálculo da amostra, haja vista que foi possível pesquisar todas elas sem exceção. Hübner (1998, p. 48) destaca o trabalho de coleta de dados e acrescenta:

O pesquisador terá a sua frente um leque de alternativas, cada uma com suas vantagens e desvantagens, adequações e inadequações, e ele deverá decidir. Essa decisão deverá ser feita com base em uma análise criteriosa, antes de se sair a campo.

Assim, a coleta de dados foi desenvolvida com uso de três tipos de fontes: pesquisa documental e bibliográfica para dados secundários e pesquisa de campo para dados primários.

A pesquisa documental foi realizada em órgãos de classe da alimentação fora do lar e turística, como a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes e a Organização Mundial do Turismo, que forneceram informações úteis para o desenvolvimento da pesquisa.

A pesquisa bibliográfica foi densa e requereu um maior aprofundamento teórico. Foi efetuada em bibliotecas de caráter acadêmico, em órgãos envolvidos com o assunto, bem como na *Internet* em *sites* acadêmicos e de profissionais da área.

Já em relação a pesquisa de campo, foi aplicado um questionário do tipo *survey* aos gerentes das barracas de praia de Fortaleza associadas a ABRASEL-CE, visando levantar dados junto as fontes primárias investigadas.

Castro (2006, p. 132), em relação ao trabalho de coleta de dados, coloca: “podemos coletar os dados por etapas, permitindo-se assim corrigir erros enquanto ainda lidamos com amostras limitadas”.

Um fator relevante foi o questionário haver sido aplicado pelos pesquisadores, que conforme Richardson (1999, p. 196) afirma, “isso reduz a possibilidade de os entrevistados não responderem ao questionário ou de deixarem alguma pergunta em branco. Propiciando um maior rigor e objetividade na coleta”.

O questionário foi formado com questões dicotômicas (fechadas e excludentes) e questões abertas que permitiram uma análise mais criteriosa objetivando respostas que fornecessem o paradigma positivista proposto.

Os dados coletados para análise da pesquisa foram obtidos através dos questionários que foram aplicados aos seis gerentes das seis barracas de praia de Fortaleza conveniados com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL-CE.

A análise foi fornecida como resultado da própria formação do questionário, que possibilitou o uso de estatísticas descritivas por meio de teste de média para inferência com afirmações conclusivas objetivas e quantificáveis.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Inicia-se agora, a partir do banco de dados coletado, a apresentação deles tomando como primeiro o perfil das barracas pesquisadas, contemplando os aspectos estruturais que definem o porte da barraca em tamanho, caracterizando sua dimensão em pequena, média e grande empresa, definidos pelas seguintes características: estrutura física e nº de funcionários. E também pelos aspectos estruturais: que definem quanto ao tipo de cultura organizacional que a empresa pertence, se familiar ou não familiar.

Observando a categoria de porte da barraca por estrutura, pode-se informar que do total de barracas pesquisadas, (05), ou seja, 83,33%, são consideradas de estrutura grande, onde se pode concluir que: em Fortaleza, 83,33% das barracas associadas a ABRASEL/CE possuem estrutura condicionada a serem empresas de grande porte. E apenas 01 (16,67%) é considerada barraca de médio porte.

Por número de funcionários a barraca A possui 120 indivíduos compondo seu quadro funcional, o que a caracteriza como uma empresa de grande porte na área de serviços. As demais barracas B, C, D, E e F possuem entre 80 e 90 indivíduos, caracterizando-as como sendo empresas de porte médio.

Por esse aspecto a barraca A apresentou um número relativamente grande para a relação funcionário/empresa em relação às demais. Onde, pode-se concluir que 16,67% das barracas associadas à ABRASEL/CE, por número de funcionários, é grande e 83,33% são consideradas de médio porte.

Vale ressaltar que essa classificação do porte das barracas está de acordo com a classificação das empresas por porte, do cadastro central de empresas do IBGE ativas em 1998 e disponível no *Site* do SEBRAE, que classificam as empresas do setor de comércio e serviços em relação ao número de empregados em micro empresas que apresentam até 09 empregados; em pequenas, empresas que apresentam de 10 a 49 empregados; em média, empresas que apresentam de 50 a

99 empregados. E grande, empresas com mais de 99 empregados (DIAS, et al, 2006, p. 58).

Por aspecto da cultura vale informar que, 83,33% dos respondentes (05), cravaram que sua empresa é do tipo familiar, aquele tipo de empresa que se caracteriza em criar riquezas mediante produção de bens e serviços sob a direção e controle do empresário que a criou, assumindo em seu nome ou em representação de um consenso familiar, e apenas 01 (16,67%) afirmou que não, que sua empresa não é do tipo familiar.

Procurou-se saber se existia algum tipo de classificação para as barracas de praia de Fortaleza, algo mais ou menos parecido como a que é dada a hotéis, uma estrela, duas estrelas, assim por diante.

Nesse sentido levantou-se que do total de 06 gerentes, 16,67% afirmou que sim, mas não soube identificar de onde vinha essa classificação, apenas afirmou que a barraca de praia a qual trabalha é do tipo classe A. 83,33% afirmaram que não existe nenhum tipo de classificação para esse tipo de empresa ou que desconhece.

Conclui-se que se ainda não existe uma classificação fornecida por uma entidade de respaldo, no entanto, já existe uma pré-disposição em classificar esse tipo de empresa.

Analisando o grau de conhecimento dos respondentes sobre estratégia genérica e planejamento estratégico, podem-se efetuar as seguintes observações para as barracas de praia de Fortaleza, no Ceará.

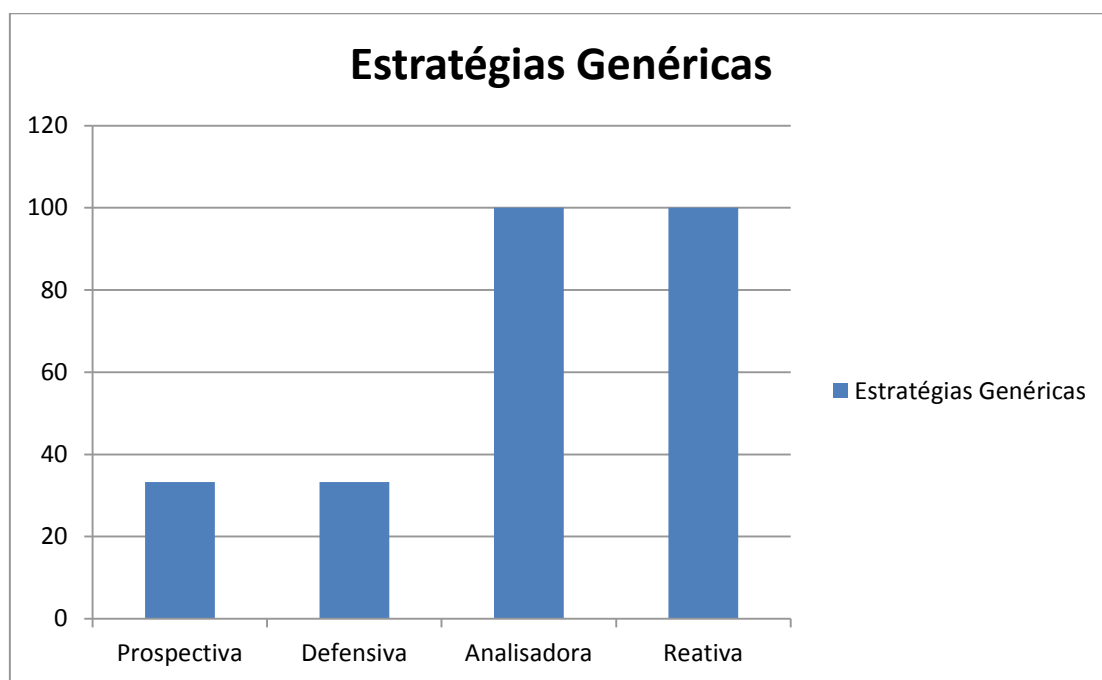
De acordo com os gerentes (06), todos sem exceção conhecem e sabem o que é estratégia genérica e planejamento estratégico, e 100% as utiliza ou já utilizou, ou em nível estratégico, ou em nível operacional e também 100% deles declaram que já implantou e encontrou dificuldades na hora da implantação principalmente no tocante a decisão se aquele é o momento certo ou não de tentar por em prática.

Relacionando todas as principais características que compõem as sete estratégias genéricas do modelo de Porter (03) e de Miles e Snow (04), pode-se apurar o que se segue.

Analisando o modelo de estratégias genéricas de Porter ou modelo de Porter que apresenta 03 estratégias competitivas genéricas, 100% dos gerentes num total de (06) declararam na pesquisa que não utilizam em sua empresa algum desses tipos de estratégias. A conclusão a que se pode chegar é que eles a utilizam, mas não há conhecimento suficiente para trabalhar os termos técnicos.

Já analisando o modelo de Miles e Snow (1978) que apresenta 04 estratégias genéricas descritas como sendo: Prospectiva, defensiva, analisadora e reativa, os respondentes deram as seguintes respostas, conforme mostra o gráfico 01 apresentado a seguir:

Gráfico 01 – Tipos de Estratégia do Modelo de Miles e Snow (1978)



Fonte: Pesquisa de campo com uso do questionário (2012).

1) Dos 06 gerentes pesquisados, 33,33%, que equivale a 02 gerentes, declararam que utiliza no seu trabalho a estratégia genérica prospectiva. 2) Dos 06 gerentes pesquisados, 33,33%, que equivale a 02 gerentes, declararam que utilizam no seu trabalho a estratégia genérica defensiva. 3) Dos 06 gerentes pesquisados 100% declararam que utilizam na sua empresa a estratégia genérica analisadora e 4) Dos 06 gerentes pesquisados 100% declararam que utilizam na sua empresa a estratégia genérica reativa.

Dessa maneira, pode-se logo perceber que tem gerente utilizando mais de uma estratégia genérica no seu empreendimento. Isso é possível devido às mesmas trabalharem em mais de uma esfera de negócio com diversos produtos e serviços.

Outra conclusão que se pode tirar é que as estratégias analisadora e reativa são mais utilizadas que as estratégias prospectiva e defensiva. Ainda se pode concluir, e talvez a mais importante, é que o modelo de Miles e Snow é bastante utilizado nas barracas de praia de Fortaleza associadas a ABRASEL, por conseguinte considera-se mais adequado para implementação nesse tipo de empresa.

Outra dimensão que esse estudo propôs verificar foi a relevância em implantar esses tipos de estratégias genéricas nesse tipo de empresa, para buscar um melhor posicionamento diante das demais barracas de praia de Fortaleza. Nessa proposição 100% (06) dos gerentes consideraram que é bastante relevante aplicar estratégias genéricas para melhor posicionar-se no mercado. E isso deve justificar-se pela competição acirrada que existe hoje entre as empresas, e identificar uma forma de alcançar o topo da montanha e permanecer lá é o objetivo de qualquer empresa de qualquer setor.

Conforme foi abordado em estudo foi visto que as barracas de praia hoje atuam em três esferas de negócios, que são: gastronomia, lazer e entretenimento. No estudo foi consultado se os gerentes utilizavam algum tipo dessas estratégias em alguma esfera de negócio. Obteve as seguintes respostas. 1) Na esfera da gastronomia, verificou-se que em 100% dos casos os gerentes utilizam sim estratégias genéricas. 2) Na esfera do lazer, também verificou-se que em 100% dos

casos os gerentes utilizam sim estratégias genéricas. 3) Na esfera do entretenimento, verificou-se também que 100% dos gerentes utilizam sim estratégias genéricas.

Então, pode-se concluir que estratégias genéricas são fundamentais para desenvolver essas áreas das quais as barracas atuam em Fortaleza. Porém, para cada esfera de negócio, deixou-se em aberto para o gerente explicitar algum tipo de estratégia utilizada, e como estratégia não é algo palpável, houve dificuldade em responder essas questões, mas mesmo assim um ou outro gerente tentou explicitar mesmo de forma insegura, por exemplo, na gastronomia, utilizar cozinha internacional, elaborar pratos sofisticados; no lazer, focar em espaços para criança, tipo *play ground*, parque aquático com piscinas infantis, salão de jogos entre outros; e no entretenimento, *shows* de humor e música com artistas nacionalmente famosos.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa *Visão das Estratégias Competitivas Genéricas como Fator de Vantagem Competitiva: um Estudo no Segmento de Barracas de Praia associadas à ABRASEL em Fortaleza/CE* propôs conhecer se os gerentes das barracas de praia de Fortaleza estavam utilizando em seu trabalho estratégias genéricas, mais precisamente, as estratégias genéricas de liderança em baixo custo, diferenciação e enfoque criadas por Porter e as estratégias genéricas prospectivas, defensivas, analisadoras e reativas elaboradas por Miles e Snow. Propôs conhecer também qual a mais usada e qual o modelo mais adequado, além de outras proposições.

As conclusões a que se pode chegar nessa pesquisa, é que as estratégias genéricas de Porter (1980), liderança no baixo custo, diferenciação e foco, e de Miles e Snow (1978), prospectiva, defensiva, analisadora e reativa, de acordo com os objetivos propostos e perguntas de pesquisa, são possíveis de aplicação em

empresas do tipo comércio/serviços, nesse caso às barracas de praia de Fortaleza/CE, associadas à ABRASEL/CE; que é da área de serviços.

Pode-se concluir também, que os gerentes as utilizam em sua gestão pelo menos uma delas, muito embora se perceba que não estavam familiarizados com os termos técnicos dessas tipologias, e isso é perfeitamente compreensível haja visto que no nível de escolaridades dos gerentes, apenas um é formado em Administração de empresas e cursa uma pós-graduação, enquanto que a maior parte deles, possui apenas o ensino médio completo.

Outro fator que se pode concluir é que se estabeleceu que é muito relevante implementar esses tipos de estratégias, pois existe a consciência natural e normal dos gerentes de que possuir uma vantagem frente ao seu concorrente é importante para se manter em atividade.

Em relação aos dois modelos, o de Porter (1980) e o de Miles e Snow (1978), pode-se averiguar que as estratégias reativas e analisadoras foram mais utilizadas que as demais. Assim se conclui que o modelo de Miles e Snow (1978) é mais adequado a esse tipo de empresa, no caso as barracas de praia associadas à ABRASEL/CE na cidade de Fortaleza no Ceará. Isso se explica devido a estratégia analisadora ser híbrida, ser um meio termo entre a prospectiva e defensiva, e a estratégia reativa ser considerada uma estratégia não pró-ativa, apenas existir uma reação ao que o ambiente impõe, por isso são mais abrangentes e mais fáceis de enquadrá-las nos mais diversos tipos de empresas na atualidade, já que eles trabalham com pouco conhecimento de estratégia.

De acordo com esse estudo é possível tecer algumas recomendações acadêmicas para os estudiosos da área e também para os gerentes pesquisados e outros de empresas similares, não contemplados nesse estudo.

Para os pesquisadores da área. 01) Desenvolver novos estudos para verificar por meio de pesquisa empírica o uso dessas tipologias de estratégias genéricas aplicando-se uma amostra mais significativa que a pesquisada nesse estudo; 02) Pesquisar o uso dessas tipologias de estratégias genéricas aplicando-se novos métodos de coletas de dados e outra metodologia de trabalho para se chegar

a uma conclusão mais consistente sobre o modelo de análise; 03) Pesquisar o uso nesse tipo de empresa de novas tipologias de estratégias genéricas com aplicação de outros modelos estabelecidos por acadêmicos renomados.

Para dirigentes de barracas em geral. 01) Procurar uma melhor qualificação profissional, elevando seu nível de escolaridade para facilitar o trabalho diário na gestão de sua empresa, equilibrando assim o conhecimento teórico de técnicas de Administração com sua importante experiência prática, trazendo maiores benefícios para sua empresa; 02) Procurar associar sua empresa a alguma entidade de apoio do tipo a ABRASEL/CE, visando aproveitar os benefícios que uma associação desse tipo pode trazer para sua empresa; 03) Desenvolver programas de treinamento e explicitar suas estratégias de forma que possam ser conhecida por todos funcionários envolvidos.

Assim, este estudo pode ser utilizado como referência de trabalho em barracas de praias em uma localidade (cidade) específica, visto que a aplicação em campo pode evidenciar informações relevantes que podem favorecer o sucesso do trabalho da área.

OVERVIEW OF GENERIC COMPETITIVE STRATEGIES: A STUDY ON BEACH TENTS ASSOCIATED ABRASEL IN FORTALEZA

Abstract

Companies all over the planet are facing increasing competition and irreversible, and is at the heart of strategic decision making and the level of each individual business that competitive advantages are gained or lost. The objective of this research is to analyze whether there applicability of generic competitive strategies developed by Porter (1980) and Miles and Snow (1978) in the segment of beach huts Fortaleza/CE associated ABRASEL and check your managers to utilize and using, to identify those most suitable for this type of company. The study is an exploratory, descriptive use of a questionnaire with open and closed questions and was administered by the researchers themselves managers of beach huts. The results might show that the generic strategies are applicable to beach huts Fortaleza, and that managers use them in their management at least one of them, although I noticed that they are not familiar with these terms and their working techniques.

Keywords: Strategies. Competitive Advantage. Beach Tourism.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros.** São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2007.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa.** 2. ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2006.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** Porto Alegre: *Bookman*, 2005.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos.** 7. ed. São Paulo: *Pioneira*, 2002.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing: professores do departamento de mercadologia da FGV – EAESP e convidados.** São Paulo: *Saraiva*, 2006.

GAJ, Luis. **Tornando a administração estratégica possível.** São Paulo: *McGraw-Hill*, 1990.

HAMBRICK, D. C. Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. **Academy of management journal**, v. 26, n. 1, p. 05-26, 1983.

HENDERSON, Bruce D. **As Origens da Estratégia.** In: MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: *Campus*, 1998.

HÜBNER, Maria Martha. **Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado.** São Paulo: *Pioneira Mackenzie*, 1998.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** Rio de Janeiro: *Elsevier*, 2005.

MILLES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy Structure and Process.** *New York: McGraw-Hill*, 1978.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** São Paulo: *Atlas*, 1997.

PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STEVENSON, William. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: *Harper e How* do Brasil, 1981.

THOMPSON JR, Arthur A.; A. J. STRICKLAND III, **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2002.

Cronologia do Processo Editorial

Recebido em: 07. maio. 2013

Aprovação Final: 18. jun. 2013

Referência (NBR 6023/2002)

NUNES, Rômulo Augusto Costa; NUNES, José Orlando Costa. Visão das estratégias competitivas genéricas como fator de vantagem competitiva: um estudo no segmento de barracas de praia associadas à ABRASEL em Fortaleza/CE. **Turismo: Estudos & Práticas (RTEP/UERN)**, Mossoró/RN, vol. 2, n. 1, p. 49-69, jan./jun. 2013.