

Estratégia em serviços: um estudo de caso em um bar e casa de shows

Thairone Ezequiel de Almeida (UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto) thairone.almeida@gmail.com

Lorenna Maris Belo Lança (UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto) lorenna.lanca@gmail.com

Wilson Pereira Freitas (UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto) wilsonufop@gmail.com

Resumo

O presente artigo apresenta um estudo da estratégia em serviços de um bar e casa de shows. Para entender a atual conjuntura da empresa, foi realizada uma entrevista com o proprietário e feita a observação das atividades. Através da revisão de literatura e do diagnóstico dos dados obtidos, relacionou-se os embasamentos teóricos dos modelos dos campos de competição, cinco forças de Porter e SWOT, destacando suas contribuições e limitações para a estratégia em serviços da empresa estudada. Por fim, foram identificados alguns problemas relacionados à estratégia adotada pelo estabelecimento e apontadas algumas propostas de melhoria.

Palavras-chave: Estratégia em serviços, vantagem competitiva, entretenimento.

Strategy in services: a case study in a bar and show house

Abstract

The article presents a study of the strategy in services of a bar and show house. In order to understand the current situation of the company, an interview with the owner was carried out and the activities were observed. Through the literature review and the diagnosis of the data obtained, the theoretical foundations of the competition field models, Porter's five forces and SWOT were related and their contributions and limitations to the services strategy of the company studied were highlighted. At last, some problems related to the adopted strategy were identified and some improvement proposals were pointed out.

Keywords: Strategy in services, competitive advantage, entertainment.

1. Introdução

A importância das atividades de serviços na economia pode ser atrelada aos papéis de apoio à criação de diferencial competitivo, de suporte às atividades de manufatura e de geradores de lucros. O aumento da competitividade no setor de serviços exige das empresas o desenvolvimento de competências singulares que, de alguma forma, as diferenciem diante a concorrência. Uma estratégia clara é imprescindível em um empreendimento (CORRÊA; CAON, 2012). Para melhor compreensão deste estudo, buscou-se entender o conceito de estratégia em serviços.

Johnston e Clark (2010, p. 479) definem “estratégia”, na perspectiva de serviços, como “o conjunto de planos e políticas pelo qual a organização de serviço visa atender a seus objetivos”. A estratégia utilizada na prestação de serviços deve-se levar em consideração a visão do lugar e do objetivo do empreendimento. Questões como público-alvo, conceito de serviços, estratégia

operacional e do sistema de prestação de serviços deverão ser abordadas na formulação de uma visão estratégica (FITZSIMMONS; FITZMMONS, 2014).

Neste sentido, devido as oportunidades no mercado de prestação de serviços em entretenimento e a crescente expansão de empresas desse segmento, torna-se necessário conhecer as estratégias em serviços utilizadas nos negócios diante a concorrência do setor. O estudo a ser apresentado foi realizado em bar e casa de shows localizado no Médio Piracicaba, Região Central do estado de Minas Gerais. Buscou-se responder a seguinte questão problema: quais são as principais estratégias em serviços adotadas por um bar e casa de shows mineiro?

Dado o contexto exposto, o presente artigo destaca como objetivo geral identificar as estratégias em serviços adotadas por um bar e casa de shows de uma cidade do interior de Minas Gerais e analisar através de ferramentas de planejamento estratégico o modo como a empresa atua perante a concorrência. Para atingir tal objetivo, faz-se necessário neste estudo os seguintes objetivos específicos: (i) levantar dados e informações para identificar a atual posição estratégica da empresa, (ii) realizar as análises dos campos de competição, cinco forças de Porter e SWOT e (iii) sugerir recomendações para futuras melhorias.

Acredita-se que esse estudo levará a uma melhor compreensão sobre estratégia em serviços no setor de entretenimento. Para alcançar os objetivos geral e específicos propostos, a próxima seção deste artigo apresenta uma breve revisão de literatura que contempla o conceito de estratégia em serviços e as ferramentas de planejamento estratégico utilizadas neste estudo. Em seguida, apresenta-se a metodologia de pesquisa, os resultados obtidos e a discussão acerca do tema. Por fim, são expostas as considerações finais do artigo.

2. Revisão de literatura

O termo “estratégia” (do grego *stratēgia*) significa comandar, a arte de liderar. A palavra era utilizada pelo comandante militar em planos contra o inimigo. Similarmente, no contexto empresarial a estratégia traduz como a empresa delibera seus planos perante o mercado competitivo, de modo a ganhar vantagem diante a concorrência (OLIVEIRA, 2015).

Para Porter (1999, p. 27), “a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição”. Conforme o autor, na luta pela fatia do mercado é necessário que as empresas se diferenciem de suas concorrentes e obtenham vantagem competitiva, com o intuito de gerar valor para seus clientes. Assim, a vantagem competitiva pode ser definida como a capacidade pela qual os clientes escolhem os bens e serviços fornecidos por determinada empresa em detrimento dos bens e serviços oferecidos pelas suas concorrentes (PORTER, 1999).

A vantagem competitiva pode ser amparada pelo modelo de estratégias genéricas, proposto por Porter (2004). O autor apresentou a estratégia competitiva como ações defensivas e ofensivas de uma determinada empresa para criar uma posição de liderança dentro do mercado. As estratégias estão voltadas para a liderança com predominância em custo, diferenciação e foco. Na liderança com predominância em custo, as empresas objetivam a eficiência produtiva através da ampliação do volume de produção e da minimização de custos relativos à produção e distribuição, com o intuito de ter no preço um dos principais atrativos para o cliente. Na estratégia de diferenciação, as empresas procuram investir em qualidade do serviço, tecnologia, assistência técnica, distribuição, recursos humanos, dentre outros com a finalidade de criar diferenciais para o cliente. E na estratégia competitiva de foco, as empresas procuram escolher um alvo restrito, isto é, atuar em um ou mais segmentos de mercado em vez de atuar em todos eles, com o objetivo de oferecer algo considerado único pelos seus clientes (PORTER, 2004).

Além disso, o conceito sobre o modelo de campos e armas de competição vem sendo

amplamente utilizado pelas empresas com o propósito de entender, analisar e explicar como um grupo de empresas pertencentes ao mesmo ramo competem entre si, bem como formular as estratégias competitivas de negócios e propor medidas para potencializar a competitividade das empresas (CONTADOR, 2008). A configuração dos campos de competição representa 14 campos agregados em cinco macrocampos e está evidenciada no quadro 1.

Macrocampos de competição	Campos de competição
Macrocampo preço	Preço
	Condições de pagamento
	Prêmio e/ou promoção
Macrocampo produto (bem ou serviço)	Projeto do produto ou serviço
	Qualidade do produto
	Diversidade de produto
Macrocampo atendimento	Acesso ao atendimento
	Projeto de atendimento
	Qualidade do atendimento
Macrocampo prazo	Prazo de entrega do produto
	Prazo de atendimento
Macrocampo imagem	Imagem do produto e da marca
	Imagem de empresa confiável
	Imagem em responsabilidade social

Quadro 1 – Macrocampos e campos de competição

Fonte: Adaptado de Contador (2008)

Mas qual a relação dessas perspectivas em analogia a estratégia em serviços? Para Berry (1995, p. 62), “todas as grandes empresas de serviços têm uma estratégia de serviço clara e obrigatória”. Ao terem uma estratégia bem definida, os gestores compreendem que iniciativas atender e quais rejeitar; os clientes, o que esperar pelo serviço ofertado; os funcionários, onde atuar; e a área operacional, como prestar o serviço. Se os funcionários possuem a sua própria visão de como atuar ou não conhecem a estratégia definida pela empresa, possivelmente o sucesso será difícil de ser alcançado (JOHNSTON; CLARK, 2010; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Neste aspecto, duas ferramentas de planejamento estratégico são muito utilizadas para analisar a empresa do ponto de vista estratégico, a saber: (i) o modelo das cinco forças de Porter, que permite avaliar como o setor-alvo está organizado e (ii) a análise SWOT para analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes no mercado competitivo.

O modelo das cinco forças é aplicado no setor de mercado para identificar o quanto a empresa é competitiva e atrativa. Para Fitzsimmons e Fitzmmons (2014), o modelo simula a capacidade da empresa em conquistar clientes e obter lucros. A figura 1 evidencia tal modelo, tendo como bloco central (rivalidade entre os concorrentes) sobre o qual as forças externas atuam.

Por sua vez, a análise SWOT identifica as forças (strenghts) e fraquezas (weaknesses) internas da empresa, bem como as oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) existentes no ambiente externo. A finalidade da análise é “revelar as vantagens competitivas, analisar as perspectivas, preparar-se para futuros problemas e possibilitar o desenvolvimento de planos de contingência” no âmbito empresarial (FITZSIMMONS; FITZMMONS, 2014, p. 44). A figura 2 apresenta algumas perguntas típicas que podem ser utilizadas em cada um dos quadrantes da análise SWOT.

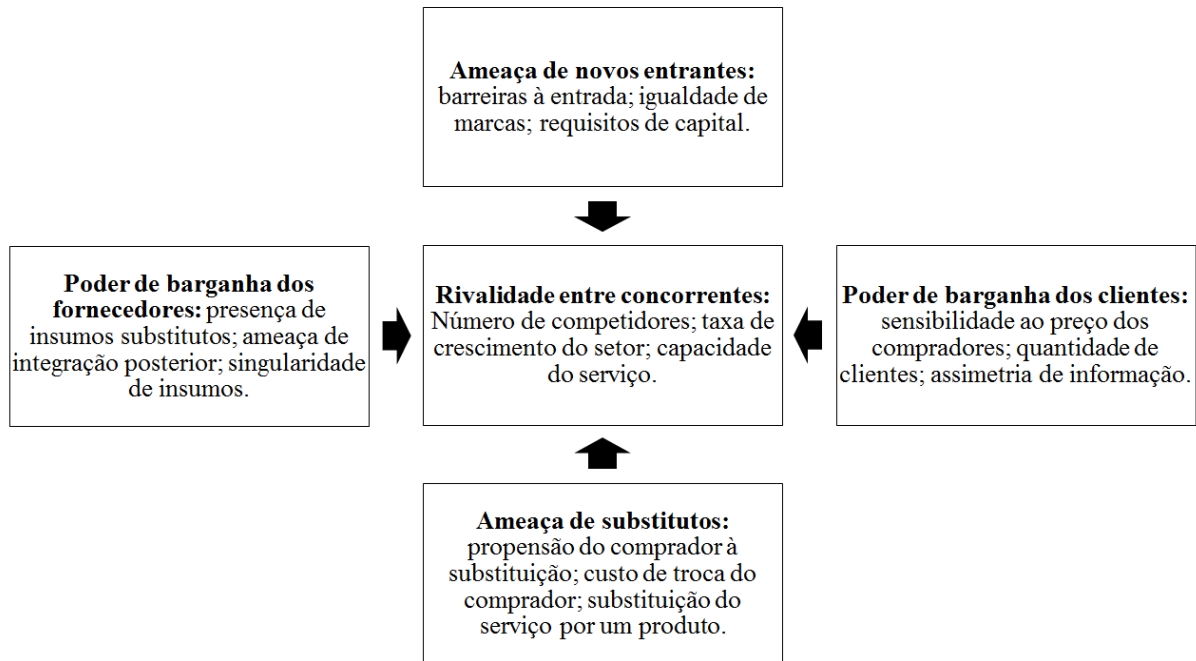


Figura 1 – Modelo das cinco forças de Porter
Fonte: Fitzsimmons e Fitzmmmons (2014)

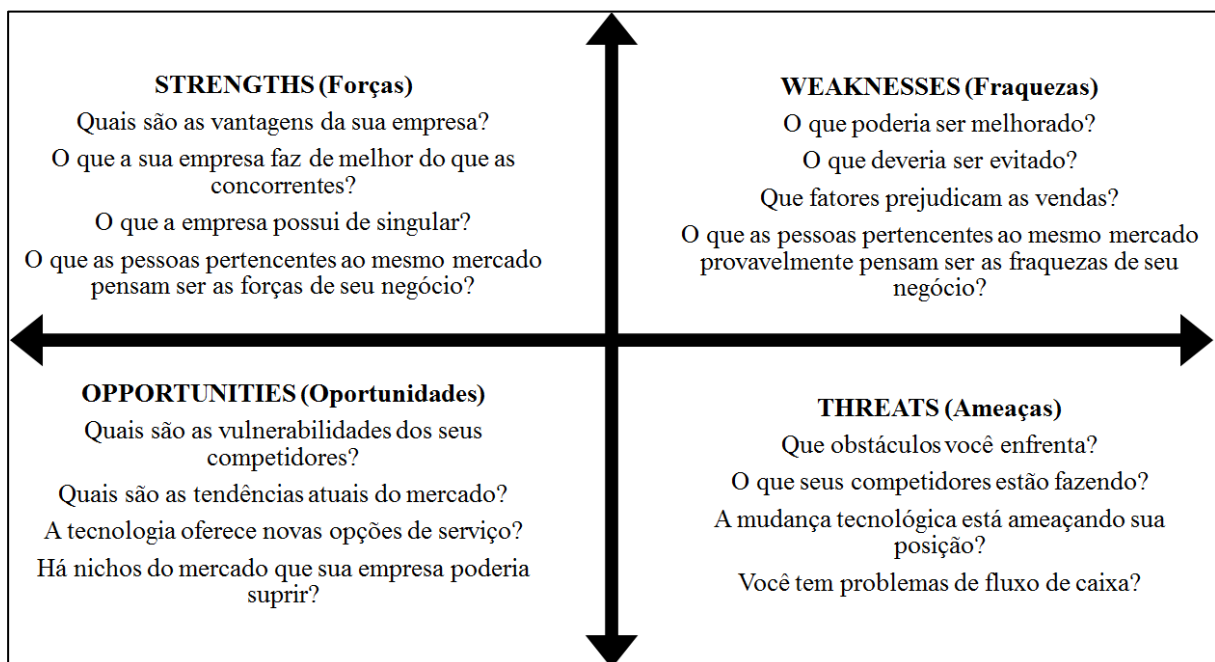


Figura 2 – Análise SWOT
Fonte: Fitzsimmons e Fitzmmmons (2014)

Dessa forma, muitas empresas reconhecem que ao melhorar o serviço fornecido ao cliente, podem obter ganhos expressivos no mercado e a sua prestação de serviço pode servir como arma competitiva. Para essas empresas, o serviço prestado com qualidade pode ser um meio importante de diferenciação, principalmente se não há poucas empresas do mesmo segmento atuando no mercado. O modo como o serviço é prestado pode fornecer meios para o sucesso competitivo da empresa (JOHNSTON; CLARK, 2010).

Com o propósito de promover este nível de compreensão, foi possível identificar, através da

revisão de literatura, qual a importância da estratégia em serviço e como algumas ferramentas contribuem para auxiliar as empresas em busca da vantagem competitiva. O próximo tópico irá tratar da metodologia de pesquisa utilizada neste estudo.

3. Metodologia de pesquisa

O enfoque metodológico de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, que é uma investigação de caráter empírico que averigua um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real, sobretudo quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto onde ele se insere não são claramente definidos (YIN, 2001). A coleta de dados foi realizada através de revisão de literatura sobre o tema, pesquisas documentais, entrevistas com o proprietário e os funcionários da empresa objeto de estudo e visitas com observação direta da rotina do estabelecimento. Essas técnicas tiveram como intuito conhecer alguns dados da estratégia utilizada pela empresa para evidenciar os pontos positivos e negativos.

Para obtenção dos dados, em um primeiro momento, foi realizada uma entrevista com o proprietário da empresa para levantamento das informações e identificação da atual posição estratégica da empresa, bem como sua forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Posteriormente, foi realizado o diagnóstico dos campos de competição, as análises SWOT e das cinco forças de Porter, além de recomendações para futuras melhorias. Essas apreciações serão expostas na próxima seção.

4. Resultados e discussão

4.1. A empresa

A empresa, do mercado de entretenimento de bares e casas de shows, está localizada no Médio Piracicaba, Região Central do estado de Minas Gerais. Fundada em 2012, o intuito do estabelecimento era de se constituir no ramo de “barzinho noturno”. Em seu evento de inauguração, por meio pequenas atrações musicais, os gestores observaram a carência da região em não possuir um local voltado para área de entretenimento musical. Como diferencial competitivo, a empresa passou a exercer duas atividades em conjunto: bar e casa de shows. Hoje, o estabelecimento possui uma considerável quantidade de artistas renomados regionalmente e nacionalmente em sua lista de atrações musicais apresentadas. Além disso, os produtos alimentícios ofertados fazem os clientes da região buscar na empresa uma opção de qualidade em termos de entretenimento.

4.2. Papel dos dirigentes

O papel de cada dirigente na empresa afeta a gestão, as operações e as relações com os clientes e o mercado. Na empresa, o proprietário atua nas atividades financeiras e fiscais cotidianas, além de desempenhar a atualização do estoque ao longo da semana (parcerias de produtos, novos produtos). Trabalha juntamente com o gerente administrativo e o promotor para desenvolver métodos no intuito de melhorar a prestação de serviços. O *promoter*, juntamente com o proprietário, atua na área de pesquisa de artistas regionais e nacionais com o propósito de contratá-los para os shows. Trabalha no marketing e divulgação dos eventos na casa. Já o gerente administrativo, desenvolve todo levantamento dos custos relacionados aos eventos semanais do estabelecimento, além de desempenhar a administração organizacional dos serviços prestados. Trabalha na contratação e apoio de funcionários formais e informais (*freelancers*).

4.3. Análise estratégica

Na empresa, são desenvolvidas estratégias para divulgação dos eventos de acordo com a dimensão de cada um. Para isso, durante o planejamento, são levados em consideração os custos totais, a área de divulgação e o público alvo do evento. A empresa não trabalha com planejamento estratégico formalizado. O estabelecimento trabalha por meio de estratégias emergentes, ou seja, desenvolve suas decisões no dia-a-dia através da ocorrência de problemas e situações corriqueiras. Além disso, alguns fornecedores oferecem patrocínios em troca da divulgação de sua marca e/ou produtos nos eventos promovidos.

Os produtos ofertados pela empresa permitem que ela gere valor para o cliente. Referente a alimentação, o estabelecimento possui um cardápio diferenciado e com porções variadas. O menu foi montado através da seleção de pratos típicos e tradicionais dos bares de Minas Gerais. Em relação as bebidas, a empresa procura oferecer várias opções que agradem o público e disponibiliza desde as marcas mais populares até as mais desejadas e renomadas do mercado.

Considerando o conceito de estratégias genéricas, a opção estratégica por diferenciação faz com que a empresa tenha que investir na imagem e na marca, com o intuito de realizar a distinção do seu produto e serviço diante dos concorrentes diretos e indiretos. A empresa estudada atua em quatro macrocampos de competição: preço, produto (serviço), atendimento e imagem. No quadro 2 é possível observar tais características.

Macrocampos de competição	Campos de competição	Características que a empresa atua
Competição em preço	Preço	Preços acessíveis.
	Condições de pagamento	Facilidade de pagamento (cartão de crédito, débito e dinheiro).
Competição em produto (serviço)	Projeto do produto (serviço)	Qualidade do produto (serviço) oferecido; expectativas dos clientes acerca da aparência das instalações físicas, qualidade na limpeza e no conforto; preços e opções de pagamento; tempo de espera pelo produto.
	Qualidade do produto (serviço)	Funcionários suficientes para atendimento ao cliente (diminuir tempo de espera).
	Diversidade de produto (serviço)	Cardápios específicos ao porte do evento e a quantidade de clientes; atendimento das sazonalidades (noite de futebol, dia dos namorados, festas típicas, etc.) com oferta de shows e cardápios de acordo com o evento.
Competição em atendimento	Qualidade do atendimento	Qualidade do atendimento (comunicação com o cliente).
Competição em imagem	Imagem do produto (serviço) e da marca	Investimento em produtos e shows de qualidade, divulgação pré e pós-evento (cobertura em sites de entretenimento) e segurança dos clientes.

Quadro 2 – Análise dos campos de competição na empresa

Fonte: Elaborado pelos autores do artigo a partir de dados coletados em entrevista

A empresa poderia atuar no macrocampo de competição “Prazo” e ofertar, ou almejar ofertar, o prazo de atendimento e entrega dos alimentos aos clientes em um prazo menor do que a concorrência. Além disso, o estabelecimento poderia intensificar os macrocampos existentes de modo a potencializar a vantagem competitiva. Como sugestão, no macrocampo “Preço”, a empresa poderia oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao cliente, vantagens como sorteios e ofertas. No macrocampo “Atendimento” o estabelecimento poderia ofertar, ou almejar ofertar, atendimento (cortesia) que o cliente julgue de melhor qualidade e acesso do que empresas concorrentes.

Como competências da empresa pode-se destacar a confiabilidade (originalidade de bebidas e tipos de carnes), a agilidade no atendimento (tempo de atendimento do garçom e de preparo) e

a persuasão (negociação de shows e patrocínios com empresas da região). Por se tratar de uma empresa que se diferencia em serviço e não na disponibilidade de produtos, os concorrentes mais próximos são boates e eventos promovidos por empresários da região. Deste modo, a qualidade abordada em cada evento é vista de modo subjetivo a cada grupo e público alvo.

Em relação as pressões sofridas dos elementos do ambiente setorial, a figura 3 demonstra a análise do modelo das cinco forças de Porter. Já a figura 4 evidencia que, através da análise SWOT, a empresa possui no cenário interno, mais forças e no cenário externo, mais ameaças.

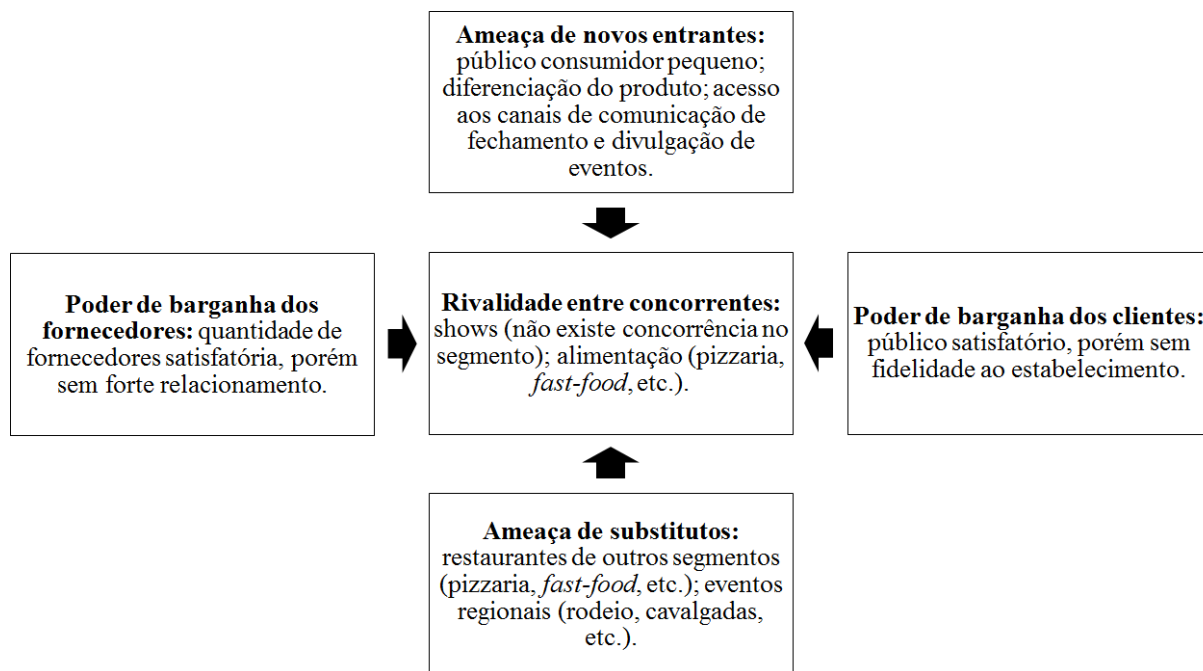


Figura 3 – Análise do modelo das cinco forças de Porter na empresa

Fonte: Elaborado pelos autores do artigo a partir de dados coletados em entrevista

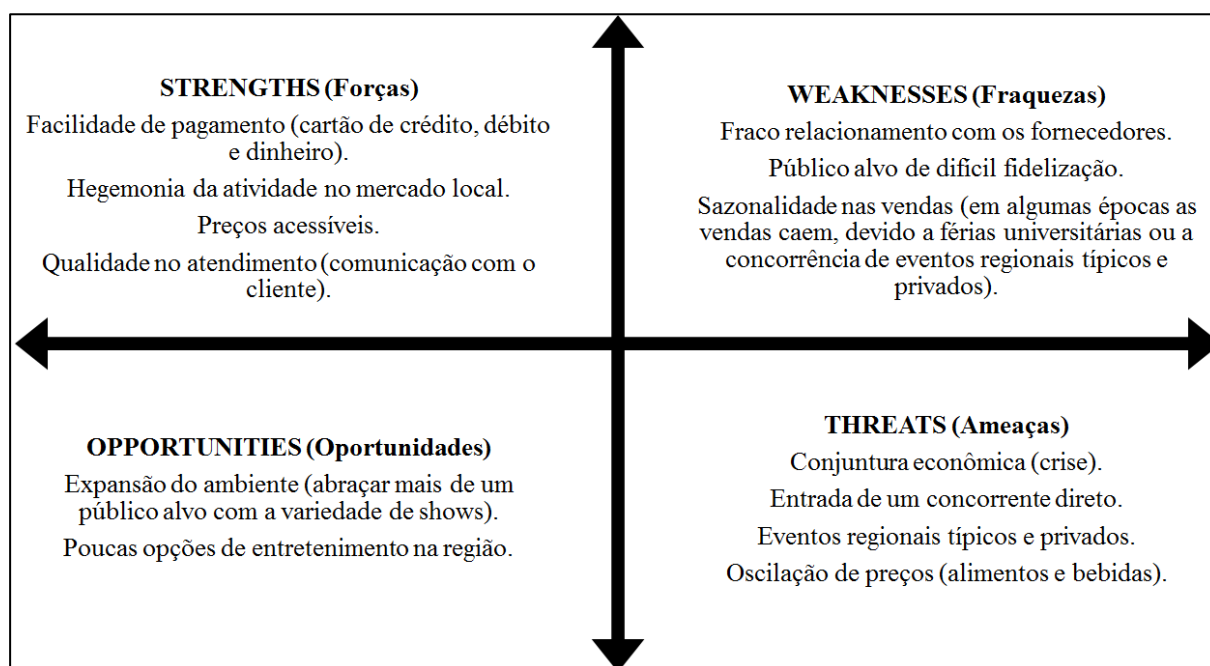


Figura 4 – Análise SWOT na empresa

Fonte: Elaborado pelos autores do artigo a partir de dados coletados em entrevista

Alguns aspectos limitam a estratégia na empresa. Um deles é a não fidelidade dos clientes, isto é, os clientes podem mudar de estabelecimento e opção de entretenimento a qualquer momento. Uma solução seria intensificar a aproximação com o cliente e o proprietário estar mais presente não apenas no balcão ou no caixa, como também através de supervisões na área de atendimento, observando o serviço no ambiente, na área onde estão dispostos os alimentos e na cozinha.

Outro aspecto é a incerteza na elaboração de eventos. Nesse caso, a empresa poderia traçar planos estratégicos para saber a melhor data de realização do evento; se o local irá comportar o público estimado; elaborar um *check-list* com todos os serviços que precisarão ser contratados e produtos que deverão ser comprados; definir as contratações necessárias para cada tipo de evento de uma forma mais intensificada, dentre outros.

Em relação ao fraco relacionamento com os fornecedores, em um primeiro momento, a empresa poderia ficar mais atenta às condições estabelecidas por eles. É fundamental que, antes de formalizar a parceria, a empresa verifique quais as condições e prazos de entrega do fornecedor para ver se o mesmo se adequa à dinâmica da empresa. A ausência de produtos pode impactar de forma negativa as vendas do estabelecimento. Outra recomendação é elaborar uma lista de exigências para serem cumpridas pelo fornecedor, com o intuito de que as futuras decisões a serem tomadas pela empresa considere somente aqueles fornecedores que ofereçam as condições mínimas de atendimento.

Por fim, a falta de um concorrente direto a empresa proporciona um “comodismo”. O ideal é sempre investir em novos atrativos que busquem novos clientes, com mais promoções, preços justos e treinamento dos funcionários.

5. Considerações finais

A finalidade deste artigo foi identificar as estratégias em serviços adotadas por um bar e casa de shows de uma cidade do interior de Minas Gerais e analisar através de ferramentas de planejamento estratégico o modo como a empresa atua perante a concorrência. A metodologia utilizada foi suficiente para realizar os diagnósticos necessários e a literatura consultada para conduzir as atividades de pesquisa correspondeu às expectativas. Apesar dos resultados não serem genéricos, visto que o estudo foi realizado em apenas uma empresa do segmento, pode-se afirmar que os resultados obtidos com este estudo são válidos.

Através das pesquisas bibliográficas e das respostas obtidas nas entrevistas, considerando o conceito de estratégias genéricas, foi identificado que a empresa atua na estratégica por diferenciação. Pode-se concluir que a falta de um concorrente direto a empresa, incita de forma negativa o investimento em novos atrativos e a manutenção da vantagem competitiva. Desta forma, a empresa precisa potencializar a sua imagem e marca para diferenciar o seu produto e serviço perante a concorrência.

Quando se trata dos campos de competição, a empresa poderia passar a atuar no macrocampo de competição “Prazo” e oferecer aos clientes o tempo determinado de atendimento e entrega dos alimentos em um prazo menor do que a concorrência. Tal mudança poderia fazer com que os clientes percebessem que a empresa se preocupa com o acesso ao atendimento e com uma efetiva recepção, contato e comunicação com o usuário.

Por meio das análises das cinco forças de Porter e SWOT, foi possível propor algumas sugestões de melhoria como, por exemplo, intensificar a aproximação do cliente com o proprietário para fidelizar os usuários; traçar planos estratégicos para saber a melhor data de realização de um evento; e fortalecer o relacionamento com os fornecedores.

Pesquisas futuras poderão ser desenvolvidas acerca das estratégias utilizadas no setor de serviços de entretenimento, com o intuito de alcançar uma quantidade mais expressiva de estabelecimentos e estender a coleta de dados, como propósito de comprovar a validade das melhorias propostas. Isso se deve ao fato de que o mercado ao qual as empresas estão inseridas é altamente competitivo e, qualquer empreendimento, mesmo sem um concorrente direto, está sujeito ao surgimento de novas empresas como concorrentes.

Referências

- BERRY, L. L.** *On great service: a framework for action*. New York: Free Press, 1995.
- CONTADOR, J. C.** *Conceitos sobre o modelo de campos e armas de competição*. Revista de Ciências da Administração, v. 10, n. 21, p. 147-174, 2008.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M.** *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZMMONS, M. J.** *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. Tradução por Scientific Linguagem LTDA. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G.** *Administração de operações de serviço*. Tradução por Ailton Bomfim Brandão. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, D. P. R.** *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- PORTER, M. E.** *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Tradução por Afonso Celso da Cunha Serra. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- PORTER, M. E.** *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Tradução por Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B.** *Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. Revista de Administração de Empresas (RAE), v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.
- YIN, R. K.** *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.